

SKRIPSI

ANALISIS PENERAPAN SISTEM MANAJEMEN MUTU ISO 9001:2000 PADA PT JASA RAHARJA (PERSERO) CABANG RIAU



Disusun Oleh

ASTI NURYANI
10671004798

JURUSAN MANAJEMAN

**FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SULTAN SYARIF KASIM RIAU
PEKANBARU
2010**

ABSTRAKSI

ANALISIS PENERAPAN SISTEM MANAJEMEN MUTU ISO 9001 : 2000 PADA PT. JASA RAHARJA (PERSERO) CABANG RIAU

Oleh : Asti Nuryani

Penelitian ini dilakukan pada PT. Jasa Raharja (persero) Cabang Riau yang beralamat di Jalan Jendral Sudirman nomor 285 Pekanbaru.

PT. Jasa Raharja (Persero) cabang Riau adalah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dibawah pembinaan Departemen Keuangan RI. Sebagai perusahaan yang bergerak dalam bidang pelayanan santunan. Adapun pelayanan santunan yang diberikan oleh PT. Jasa Raharja (persero) cabang Riau adalah pelayanan santunan kecelakaan lalu lintas. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisa penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2000 pada PT. Jasa Raharja (persero) Cabang Riau.

Teknik pengumpulan data yang dilakukan adalah dengan cara interview dan penyebaran kuesioner. Interview dilakukan melalui wawancara dengan pimpinan badan penjaminan peningkatan mutu PT. Jasa Raharja yang bertanggung jawab terhadap penerapan sistem manajemen mutu di PT. Jasa Raharja, selain itu juga dilakukan penyebaran kuestioner kepada seluruh karyawan yang berjumlah 33 orang.

Dari penelitian ini dapat diambil kesimpulan bahwa penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2000 telah berjalan dengan baik. Hal ini terbukti dari banyaknya responden yang menyatakan baik pada setiap variabel penelitian. Selain itu PT. Jasa Raharja (persero) Cabang Riau telah memperoleh sertifikat ISO 9001:2000 sebagai bukti bahwa perusahaan ini lulus penilaian dalam melaksanakan persyaratan-persyaratan yang telah ditentukan. Penulis memberikan saran agar perusahaan mempertahankan sertifikat yang telah diperolehnya dengan melakukan peningkatan terus menerus terhadap kualitas perusahaan.

Keyword : Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
BAB I. PENDAHULUAN	
I.1 Latar Belakang Masalah.....	1
I.2 Perumusan Masalah	5
I.3 Tujuan dan Mamfaat Penelitian	6
I.4 Sistematika Penulisan	6
BAB II. TELAAH PUSTAKA	
2.1 <i>Reengenaring</i>	8
2.2 Kaizen	10
2.3 Kanban	12
2.4 Bencmarking	14
2.5 <i>Downsizing</i>	16

2.6 <i>Leader Transformation</i>	18
2.7 S.O.P	22
2.8 Pengertian Mutu	24
2.9 Konsep Sistem Manajemen Mutu / kualitas	25
2.10 Pengertian ISO 9001: 2000	27
2.11 Tujuan Utama ISO 9001: 2000	29
2.12 Persyaratan standar dari sistem manajemen mutu ISO 9001: 2000.....	31
2.13 Penelitian-penelitian Terdahulu	33
2.14 Hipotesis.....	34
2.15 Variabel Penelitian.....	34

BAB III. METODE PENELITIAN

3.1 Lokasi Dan Waktu Penelitian.....	35
3.2 Jenis dan Sumber Data.....	35
3.3 Populasi dan Sampel	35
3.4 Teknik Pengumpulan Data.....	36
3.5 Analisis Data	37

BAB IV. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

4.1 Sejarah Singkat Perusahaan PT. Jasa Raharja (Persero).	38
4.2 Visi dan Misi PT. Jasa Raharja (Persero)	38

4.3. Ruang Lingkup Kegiatan Organisasi	39
4.4 Stuktur Organisasi.....	41
4.5 Uraian Tugas.	41
4.6 Tujuan Utama PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Riau.....	47
4.7 UU No. 33 dan 34 Tahun 1964 sebagai Program Asuransi Sosial	48
4.8 Ruang Lingkungan Jaminan UU No. 33 Tahun 1964 Juncto Peraturan Pemerintah	51
4.9 Pengecualian	52
4.10 Standar Pelayanan.	54
4.11 Pengertian Ahli Waris	56
4.12 Persyaratan Yang Harus Di Lengkapi Dalam Perusahaan Klaim	57

BAB V. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1 Deskripsi Karakteristik Responden.....	61
5.2 Analisis Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000	63
5.3 Sistem Manajemen Mutu	64
5.4 Tanggung Jawab Manajemen.....	67
5.5 Manajemen Sumber Daya	73
5.6 Realisasi Produk.....	80
5.7 Analisis, Pengukuran dan Peningkatan	84

BAB VI. PENUTUP

6.1. Kesimpulan	90
6.2. Saran.....	91

DAFTAR PUSTAKA**LAMPIRAN**

BAB I

PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang Masalah

ISO (*International Organization for Standardization*) adalah suatu asosiasi global yang terdiri dari badan-badan standarisasi nasional yang beranggotakan kurang lebih dari 140 negara yang berlokasi di Genewa, Swiss. ISO merupakan suatu organisasi di luar pemerintahan (*Non-Government Organization/ NGO*) yang didirikan pada 23 Februari 1947. Misi dari ISO adalah untuk mendukung pengembangan standarisasi dan kegiatan-kegiatan terkait lainnya dengan harapan untuk membantu perdagangan internasional, dan juga untuk membantu pengembangan kerjasama secara global di bidang ilmu pengetahuan, teknologi dan kegiatan ekonomi. Kegiatan pokok ISO adalah menghasilkan kesepakatan-kesepakatan internasional yang kemudian dipublikasikan sebagai standar internasional.

Manfaat yang diperoleh suatu perusahaan jika menerapkan ISO adalah diakuinya perusahaan tersebut secara nasional bahkan internasional. Pihak konsumen juga lebih percaya pada produk yang telah mendapat jaminan sesuai dengan ISO tersebut. Namun bukan itu saja, dalam perkembangannya penerapan ISO di suatu perusahaan telah memberikan nilai tambah dalam peningkatan perusahaan. Meningkatkan efisiensi kegiatan, meningkatnya daya saing, mendapat kepercayaan dari konsumen/mitra kerja/pemodal, mengurangi resiko usaha, memperbaiki

manajemen organisasi dengan menerapkan perencanaan, pelaksanaan, pengukuran dan tindakan perbaikan, dan lain sebagainya.

Namun jika sebuah perusahaan tidak menerapkan ISO maka hal tersebut berdampak pada perusahaan itu sendiri dimana perusahaan tersebut diyakini belum memiliki manajemen yang baik dalam pekerjaan produknya bahkan bagi perusahaan yang ingin menjual atau menawarkan produknya ke pasar domestik maupun pasar internasional jika tidak memiliki standar tersebut maka tidak dapat memasuki persaingan yang diinginkan karena dewasa ini pasar domestik bahkan pasar internasional mempunyai fokus pada kualitas atau mutu yang sangat sesuai dengan standar mutu. Bagi perusahaan/organisasi yang tidak memenuhi standar tersebut akan tersingkir bahkan mati dalam persaingan dengan kata lain penerapan ISO 9000 menjadi suatu kebutuhan dasar bagi pertumbuhan dan perkembangan perusahaan/organisasi dalam persaingan global saat ini.

Salah satu series ISO 9000 adalah 9001:2000 dimana ISO 9001:2000 ini menjamin ketaatan terhadap mutu dalam tahap perencanaan, pengembangan, produksi, instansi dan pelayanan jasa. Oleh karena itu perusahaan yang produknya melalui tahap-tahap tersebut sangat berkepentingan dengan standar ISO seri 9000 tersebut.

Secara teori jika penerapan ISO berjalan dengan baik pada perusahaan, maka akan menghasilkan manfaat yang banyak bagi perusahaan/organisasi itu sendiri, seperti yang telah diterangkan diatas namun bukan hanya sekedar itu saja. Penerapan ISO perlu diperhatikan secara terus menerus dan memerlukan peningkatan yang

berkesinambungan dengan memperhatikan klausul-klausul ISO yang ada sebagai tahapan, yang harus dipenuhi yaitu sistem manajemen mutu, tanggung jawab manajemen, manajemen sumber daya, realisasi produk, analisis, pengukuran dan peningkatan. Kelima klausul ini memiliki sub-sub klausul yang harus dipenuhi oleh suatu perusahaan jika ingin tetap memiliki sertifikat ISO 9001:2000, jika klausul-klausul tersebut tidak terpenuhi dengan baik maka sertifikat tersebut tidak akan dimiliki karena untuk memiliki sertifikat tersebut setiap perusahaan perlu secara serius menerapkan keseluruhan klausul tersebut pada perusahaan dengan baik.

PT. Jasa Raharja (persero) cabang Riau adalah salah satu perusahaan yang menerapkan ISO 9001:2000. Sistem manajemen mutu ISO 9001:2000 menjadi pilihan bagi terciptanya suatu jaminan kepuasan bagi klaimen melalui serangkaian kegiatan proses yang terpelihaha dan meningkat secara terus menerus, dimulai di unit pelayanan PT. Jasa Raharja (Persero) cabang Riau yang menjadi cikal bakal pelaksanaan manajemen mutu serta nantinya diharapkan penerapannya di laksanakan diseluruh cabang. Adapun devisi-devisi yang di ISO kan PT. Jasa Raharja adalah bagian pelayanan klaim dan bagian administrasi. PT. Jasa Raharja (Persero) cabang Riau mengalami perubahan signifikan setelah menerapkan sistem manajemen mutu ISO 9001:2000 yang sebelum menerapkan sistem manajemen mutu ISO 9001:2000 tidak ada atau tidak dilakukan. yaitu penyelesaian santunan maksimal satu hari setelah berkas lengkap diajukan oleh klaim kepada perusahaan. Jika terjadi ketidak sesuaian maka masalah tercatat dalam buku log book permasalahan dan setiap tiga bulan dilakukan evaluasi pencapaian sasaran mutu, jika ada ketidak sesuaian sasaran

mutu yang ditentukan maka dilakukan rapat tinjauan manajemen yang diikuti oleh semua unit yang di ISO guna perbaikan ketidaksesuaian. Semua ini dilakukan oleh PT. Jasa Raharja agar semuanya menjadi lebih terukur.

PT. Jasa Raharja (Persero) adalah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dibawah pembinaan Departemen keuangan RI. Sebagai perusahaan yang bergerak dalam bidang pelayanan santunan, PT. Jasa Raharja (Persero) cabang Riau mempunyai komitmen tinggi dalam memberikan pelayanan kepada setiap klaimen. Sebagai komitmen dan ketulusan jajaran Jasa Raharja berupa memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat yang mendapat musibah kecelakaan lalu lintas jalan dan kendaraan angkutan umum, upaya ini dilaksanakan dengan cara mendatangi korban atau ahli waris yang sudah menerima dana santunan dari Jasa Raharja (survey pasca bayar), sehingga Jasa Raharja mengetahui sejauh mana tingkat kepuasan masyarakat atas pelayanan yang telah diberikan. Dari hasil survey klaim pasca bayar yang telah dilakukan, rata-rata masyarakat mengetahui jika akan memperoleh dana santunan dari Jasa Raharja namun masyarakat mengetahui setelah didatangi oleh petugas Jasa Raharja dengan pola jemput bola atau dari pihak kepolisian dan kelurahan.

Demi memberikan layanan prima kepada masyarakat yang terkena musibah kecelakaan, Jasa Raharja selalu kerja sama dengan mitra terkait, di dalam hal ini adalah Unit Laka Lantas Polres di dalam melayani pembayaran santunan kecelakaan kepada ahli waris korban. Dalam upaya meningkatkan pelayanan terhadap korban kecelakaan lalu lintas dimasa mendatang seluruh karyawan Jasa Raharja harus tetap berkomitmen dan konsisten memberikan pelayanan terbaik sesuai aturan yang telah

ditetapkan oleh pemerintah. Hal ini tercermin dari mottonya yaitu “ Utamakan dalam perlindungan, Prima dalam pelayanan”.

Untuk membuktikan ke seluruh konsumen baik pasaran domestik maupun pasaran dunia bahwa mutu produk suatu perusahaan terjamin, dewasa ini sertifikat ISO 9000 memiliki peranan penting. Namun kenyataan yang terjadi banyak produsen maupun konsumen yang belum sepenuhnya menyadari seberapa jauh keuntungan adanya sistem mutu ISO 9000 ini, acap kali terjadi ketidaklayakan dalam suatu produk barang atau jasa yang dihasilkan sehingga akan merugikan konsumen atau menyebabkan produsen kalah bersaing di pasaran. Dengan kata lain, bila suatu perusahaan telah memiliki sertifikat ISO 9000, maka perusahaan tersebut diakui telah memiliki kemampuan untuk memasok atau menghasilkan produk barang atau jasa secara konsisten sesuai dengan standar mutu yang diminta. Berdasarkan latar belakang diatas, maka penulis tertarik untuk meneliti hal tersebut, oleh karena itu penulis memberi judul penelitian ini : **“Analisis Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001: 2000 pada PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Riau”**

I.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah diuraikan sebelumnya, maka penulis merumuskan permasalahan sebagai berikut :

“Bagaimanakah penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001: 2000 pada PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Riau?”

I.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001: 2000 pada PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Riau.

2. Manfaat Penelitian

1. Memberikan pengetahuan kepada penulis dan pihak lain tentang manajemen mutu ISO 9000 sebagai kunci untuk mampu berkompetisi di pasaran domestik maupun pasaran dunia.
2. Dapat memberikan informasi bagi perusahaan dalam menerapkan system manajemen mutu ISO 9001: 2000.
3. Sebagai bahan acuan bagi pihak lain yang berminat meneliti permasalahan yang sama.

I.4 Sistematika Penulisan

Untuk mempermudah penyelesaian skripsi ini, penulis membagi ke dalam enam bab, di mana masing-masing bab dapat dideskripsikan sebadai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini penulis menguraikan latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian serta sistematika penulisan.

BAB II TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS

Dalam bab ini dikemukakan mengenai *reengineering*, *kaizen*, *kanban*, *benchmarking*, *downsizing*, *leader transformation*, SOP, pengertian mutu,

konsep sistem manajemen mutu / kualitas, pengertian ISO 9001:2000; tujuan utama ISO 9001:2000; persyaratan standar dari system manajemen mutu ISO 9001:2000.

BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini penulis menguraikan mengenai jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, metode pengambilan data dan analisis data.

BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Pada bab ini penulis menguraikan sejarah singkat perusahaan, visi dan misi, struktur organisasi dan aktivitas perusahaan

BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini berisikan penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2000 pada PT. Jasa Raharja (persero) cabang Riau yaitu sistem manajemen mutu, tanggung jawab manajemen, manajemen sumber daya, realisasi produk, pengukuran, analisis dan peningkatan.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini penulis memberikan kesimpulan dan saran sehubungan dengan hasil penelitian yang telah penulis lakukan.

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1 *Reenginaring*

Reenginering Sumber Daya Manusia merupakan cara perusahaan melakukan rekayasa ulang yang berkaitan dengan proses bisnis. proses SDM sering menjadi sasaran utama rekayasa (*Reengineering*) guna meningkatkan efisiensi Biaya, layanan kepada konsumen dan daya saing. Reenginering merupakan istilah yang digunakan untuk mengacu pada perubahan organisasi dalam cakupan yang luas, meliputi *downsizing*, *delayering*, restrukturisasi dan perbaikan proses. Perubahan tersebut akan berjalan baik jika sumber daya manusia dirubah terlebih dahulu untuk mendukung tujuan tersebut, sehingga timbullah istilah reengineering SDM.

Jadi target dari reengineering SDM berkaitan dengan efisiensi biaya, peningkatan pelayanan kepada pelanggan dan daya saing Usaha. *Reengineering* merupakan penemuan pendekatan-pendekatan baru untuk memproses struktur kerja yang berbeda dari pendekatan pada era-era sebelumnya. jadi reengineering adalah lompatan besar (*quantum leap*) dalam hal kinerja yang merupakan penyempurnaan seratus persen bahkan sepuluh kali lipatnya yang dapat terjadi dari proses-proses dan struktur-struktur kerja yang benar-benar baru, sehingga merupakan pedoman yang pasti untuk menciptakan suatu bentuk baru perusahaan bagi dunia bisnis baru.

Dengan reengineering SDM diharapkan setelah layanan SDM yang penting dan rutin terarah serta terstandarisasi dengan menggunakan teknologi informasi, maka fungsi-fungsi SDM dapat dibebaskan dari standar dan arah tersebut guna lebih

memfokuskan pada aktivitas-aktivitas SDM yang bernilai tambah tinggi. Untuk mendukung reengineering SDM perusahaan juga perlu melakukan restrukturisasi manajemen (*management restructuring*) yakni upaya penataan kembali sistem manajemen perusahaan agar perusahaan mampu memenuhi kriteria world class company. strategi yang dilakukan melalui restrukturisasi :

1. Dewan direktur atau CEO yaitu memperbaiki sistem manajemen perusahaan dengan cara memperbaiki kualitas pengambilan keputusan. mekanisme ini digunakan dengan mengganti para pengambil keputusan yakni memilih pimpinan puncak yang mempunyai visi dan leadership.
2. Restrukturisasi budaya perusahaan (*corporate Culture Restructuring*) melakukan perubahan budaya perusahaan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. tahapan yang dilakukan menginventarisir budaya yang telah ada kemudian mengevaluasi budaya tersebut sesuai dengan kebutuhan. jika budaya tersebut tidak mendukung maka harus diambil budaya dari luar yang dapat diaplikasikan, kemudian diasosialisasikan kepada seluruh anggota perusahaan.
3. *Business Process Re-Engineering* yakni bagaimana perusahaan memperbaiki proses operasi perusahaan yang memiliki fokus kepada kecepatan pelayanan, keakuratan pelayanan, kehandalan produk dan jasa, penghematan proses dalam mekanisme kontrol yang efektif. untuk mengimplementasikan business process Re-Engineering perlu didukung penggunaan teknologi informasi. Selain restrukturisasi manajemen juga perlu melakukan restrukturisasi organisasi (*Organization Restructuring*) yakni upaya meningkatkan proses pengambilan

keputusan atau memangkas birokrasi dan upaya yang menyesuaikan kebutuhan karyawan sesuai dengan kondisi optimal. dapat dilakukan dengan Strategi :

1. *Delayering* dimaksudkan untuk mengutangi mata rantai birokrasi dalam perusahaan yang sering disebut Verical Approach. Strategi ini dapat dilakukan dengan pembentukan kelompok kerja (*teamwork*).
2. *Downsizing* : Upaya memperkecil besaran perusahaan melalui penggabungan beberapa fungsi perusahaan yang sering disebut horozontal approach. *Downsizing* dilakukan dengan pengurangan jumlah karyawan, kadang jumlah unit operasi, namun dengan atau tanpa mengubah komposisi bisnis dalam portofolio perusahaan. pendekatan ini mensyaratkan pemutusan hubungan kerja dan juga mengurangi jumlah jenjang hirarki organisasi. (<http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/03/reengineering-sumber-daya-manusia.html>)

2.2 Kaizen

Kaizen atau perbaikan secara berkelanjutan adalah perbaikan proses secara terus menerus untuk selalu meningkatkan mutu dan produktivitas output. Ini berarti bahwa dalam kaizen ini diupayakan menuju tujuan yang telah digariskan secara lambat laun, tetapi secara konsisten, sehingga sesudah suatu kurun waktu tertentu dicapai efek total yang besar dalam hal proses dan hasil karya personal. (Harjosoedarmo, 2002, 147)

Kaizen adalah istilah dalam bahasa jepang yang dapat diartikan sebagai peningkatan secara terus menerus (*continuois improvement*). Semangat kaizen yang

tinggi dalam perusahaan Jepang telah membuat mereka maju pesat dan unggul dalam kualitas. Semangat kaizen berlandaskan pandangan berikut:

1. Hari ini harus lebih baik dari pada kemarin, dan hari esok harus lebih baik dari pada hari ini.
2. Tidak boleh ada satu hari pun yang lewat tanpa perbaikan atau peningkatan.
3. Masalah yang timbul merupakan suatu kesempatan untuk melaksanakan perbaikan atau peningkatan.
4. Menghargai adanya perbaikan atau peningkatan meskipun kecil.
5. Perbaikan atau peningkatan tidak harus memerlukan investasi yang besar.

(Gaspersz, 2006, 37)

Dalam implementasinya factor keberhasilan kaizen adalah penerapan kerangka 5-S kaizen yaitu sebagai berikut:

1. Seiri (*Sort*), focus terhadap pengeliminasian aspek-aspek yang tak perlu dari tempat / lingkungan kerja.
2. Seiton (*Set in order*), focus terhadap efisiensi dan efektivitas metoda storage.
3. Seiso (*Shine*), focus terhadap kebersihan di lingkungan kerja.
4. Seiketsu (*Standardize*), konsentrasi ditujukan untuk membekukan (menstandarisasikan) praktek-praktek terbaik di area kerja.
5. Shitsuke (*Sustain*) atau kesinambungan, adalah bagian paling susah diterapkan dan dicapai. Kerena secara alami manusia tidak suka perubahan.

(Kasim,2005,161).

2.3 Kanban

Kanban adalah alat untuk mencapai produksi JIT(*just in time*). Merupakan sebuah kartu yang biasanya ditaruh pada amplop vinyl rectangular. Dua jenis kanban yang biasa digunakan: kanban permintaan (*withdrawal kanban*) dan kanban pemesanan produksi (*production-ordering kanban*). Kanban permintaan menspesifikasikan jenis dan jumlah produk di mana proses yang selanjutnya harus meminta dari proses sebelumnya, sedangkan kanban pemesanan produksi menspesifikasikan jenis dan jumlah produk dari proses sebelumnya yang harus diproduksi. Kanban pemesanan-produksi sering juga disebut Kanban dalam-proses atau hanya kanban produksi.

Sistem kanban mempunyai tujuan sederhana untuk dicapai: eliminasi berbagai jenis waste yang merugikan perusahaan melalui peningkatan aktivitas. Pemikiran dibalik itu adalah pengurangan biaya sehingga akan meningkatkan keuntungan. Pengurangan biaya dan peningkatan produktivitas dicapai melalui pengeliminasian berbagai waste seperti persediaan dan tenaga kerja yang berlebihan. Pengeliminasian ini secara langsung menjadi obat bagi pengeliminasian overproduksi. Untuk merealisasikan maksud JIT dari kanban, aturan-aturan berikut harus diikuti: Proses lanjutan harus menarik produk yang diperlukan dari proses sebelumnya dalam jumlah yang diperlukan pada waktu diperlukan.

Keberhasilan penerapan aturan ini bergantung pada penjaminan pekerja bahwa sistem ini berguna dan mudah dijalankan. Aturan ini akan mungkin ditemui

dengan banyak hambatan karena membutuhkan perubahan lengkap dari sistem produksi sebelumnya.

Subaturan yang menjadi bagian dari aturan ini adalah:

1. Setiap penarikan tanpa melalui kanban harus dilarang
2. Setiap penarikan yang lebih besar dari jumlah kanban harus dilarang
3. Sebuah kanban harus selalu ditempelkan pada produk fisik.

Fungsi kanban dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Merangsang timbulnya inisiatif tenaga kerja di lapangan
2. Sebagai alat pengendali informasi
3. Mengendalikan persediaan
4. Menambah rasa memiliki di antara pekerja
5. Menyederhanakan mekanisme manajemen kerja
6. Memungkinkan manajemen kerja secara visual di lapangan

(<http://www.angelfire.com/id/akademika/mskanban98.html>)

2.4 Bencmarking

Benchmark adalah sebuah metode peningkatan kinerja secara sistematis dan logis melalui pengukuran dan perbandingan kinerja dan kemudian menggunakannya untuk meningkatkan kinerja. *Benchmark* meliputi :

1. Bagaimana melakukan perbandingannya
2. Pihak mana yang lebih baik
3. Mengapa pihak lain lebih baik
4. Tindakan apa yang perlu ditingkatkan

Spendolini menyatakan bahwa terdapat 3 jenis *benchmarking*, yaitu

1. *Internal* : pengukuran dan perbandingan antar proses atau produk dalam organisasi itu sendiri
2. *Competitive* : *benchmark* yang berfokus pada produk dan proses yang setara dengan kompetitor
3. *Functional* : *benchmark* yang berfokus pada fungsi generik, seperti pemrosesan order nasabah

Benchmark yang dilakukan adalah kinerja “*the best in the class*” yang diraih pada aktivitas bisnis tertentu. *Benchmark* perlu dilakukan untuk

1. Peningkatan kepuasan nasabah
2. Menentukan tujuan dan sasaran
3. Mengukur produktivitas
4. Identifikasi *best practice*

Harrington menyatakan bahwa *benchmarking* dapat diartikan sebagai metode sistematis untuk mengidentifikasi, memahami, dan secara kreatif mengembangkan proses, produk, layanan, untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Harrington juga mengembangkan sejumlah alasan perlunya perusahaan mengembangkan *benchmarking*, antara lain:

1. Untuk menetapkan sasaran yang menantang dan realistis
2. Untuk menentukan bagaimana sasaran dapat dicapai
3. Perlunya adanya terobosan peningkatan dalam organisasi
4. Perlunya memperoleh ide-ide baru

Proses identifikasi dan transfer praktek bisnis cenderung memakan waktu (*time consuming*). Hambatan lainnya yang terutama adalah:

1. Kurangnya motivasi untuk mengadopsi praktek bisnis
2. Informasi yang kurang memadai mengenai cara adaptasi dan penggunaannya secara efektif
3. Kurangnya kapasitas (sumberdaya ataupun keterampilan) dalam penyerapan praktek bisnis

Kebanyakan orang mempunyai kecenderungan untuk belajar, membagi pengalaman, dan bertindak lebih baik. Kecenderungan ini dihalangi oleh sebab-sebab administratif, struktural, budaya yang berpengaruh negatif pada keseluruhan organisasi, antara lain:

1. Struktur organisasi *silo*, di mana masing-masing unit fokus pada tujuan sendiri, sehingga kepentingan bersama lebih dipandang dari sudut pandang masing-masing unit.
2. Budaya menghargai keahlian dan penciptaan pengetahuan lebih dominan dibanding budaya membagi keahlian.
3. Kurangnya kontak, hubungan dan perspektif bersama dalam suatu organisasi.
4. Sistem yang tidak memungkinkan atau menghargai upaya untuk melakukan *knowledgesharing* atau keterampilan.

(<http://ezaman.multiply.com/journal/item/9/Benchmark>)

2.5 Downsizing

Downsizing didefinisikan sebagai keputusan manajemen yang disengaja untuk mengurangi tenaga kerja yang digunakan untuk memperbaiki kinerja organisasi. Downsizing juga merupakan konsep atau metode alternatif untuk mengadakan pengurangan, seperti pengurangan jam kerja, pekerjaan, pemborosan, dan penggambaran ulang.

Beberapa ahli Manajemen Sumberdaya Manusia Sshuler dan Jackson, Desler mengatakan proses downsizing sangat efektif dilakukan bila tujuan utama perusahaan adalah untuk mengefesienkan biaya. Menurut Schuler dan Jackson apabila perusahaan terpaksa melakukan perampangan, maka perampangan yang dilakukan harus mempunyai aturan-aturan dan kriteria-kriteria tertentu. Hal ini dilakukan agar perampangan yang dilakukan untuk menyehatkan kembali perusahaan tidak

menimbulkan efek komplikasi. Pimpinan perusahaan mempunyai peran yang sangat menentukan bagi keberhasilan proses *downsizing*.

Beberapa hal yang harus diperhatikan pimpinan perusahaan sebelum melakukan proses *downsizing* adalah: Pertama, sebaiknya pimpinan perusahaan melakukan proses sosialisasi kepada seluruh karyawan terhadap alasan mengapa *downsizing* dilakukann. Hal ini perlu dilakukan agar terciptanya pemahaman antara karyawan dan pihak pimpinan, sehingga menimbulkan proses negosiasi (misalnya: apakah karyawan hanya diberhentikan sementara sampai tingkat produktivitas perusahaan kembali stabil, menyarankan pensiun dini bagi karyawan , ataupun program-program lainnya) , sehingga diharapkan karyawan dapat memahami serta menerima keputusan pihak pimpinan melakukan *downsizing*. Langkah kedua adalah menetapkan kriteria-kriteria karyawan yang akan diberhentikan berdasarkan evaluasi kerja (*performance appraisall*) dimana evaluasi dilakukan menggunakan deskripsi pekerjaan (*job description*), spesifikasi pekerjaan (*job spesification*) dan standar kerja (*work standard*). Data-data dari proses produksi (seperti perbandingan kualitas dan kuantitas kerja karyawan terhadap standar kerja) , data-data personalia (tingkat kehadiran karyawan, keterlambatan, masa kerja karyawan) dapat juga digunakan sebagai informasi pendukung dalam kriteria pengambilan keputusan *downsizing*. Hal ini perlu dipertimbangkan agar proses *downsizing* dilakukan secara adil, bukan berdasarkan like and dislike dari pihak pimpinan perusahaan, serta menjamin karyawan yang tinggal dalam perusahaan benar-benar merupakan karyawan yang handal Langkah terakhir yang perlu menjadi pertimbangan pihak pimpinan

perusahaan dalam melakukan downsizing agar tidak melanggar ketentuan-ketentuan yang ada di dalam perusahaan (*Standard Operation Procedure*) maupun melanggar undang-undang ketenaga kerjaan.

Langkah *downsizing* merupakan keputusan sulit yang harus dilakukan oleh pihak pimpinan perusahaan dalam upaya menyelamatkan perusahaan dari kepailitan, sehingga diperlukan “kebesaran hati” dari semua pihak yang ada di dalam perusahaan untuk memahami mengapa tindakan ini harus ditempuh. Namun di satu sisi downsizing juga akan berdampak kepada tatanan ekonomi makro dengan meningkatnya angka pengangguran, tingkat kemiskinan yang juga dapat meluas merusak tatanan bermasyarakat melalui peningkatan angka kriminalitas. Oleh karena itu, pihak pimpinan perusahaan diharapkan telah menganalisis dan memikirkan secara seksama dan bijaksana sebelum keputusan *downsizing* dilaksanakan. (<http://nirzastiei.blogspot.com/2008/08/downsizing-kiat-merampingkan-perusahaan.html>).

2.6 Leader Transformation

Dalam upaya pengenalan lebih dalam tentang konsep kepemimpinan transformasional, perlu dijelaskan tentang kepemimpinan transaksional, yaitu kepemimpinan yang memelihara atau melanjutkan status quo. Kepemimpinan jenis ini didefinisikan sebagai kepemimpinan yang melibatkan suatu proses pertukaran (*exchange process*) di mana para pengikut mendapat imbalan yang segera dan nyata untuk melakukan perintah-perintah pemimpin. Sementara itu kepemimpinan

transformasional adalah kepemimpinan yang dipertentangkan dengan kepemimpinan yang memelihara status quo.

Kepemimpinan transformasional inilah yang sungguh-sungguh diartikan sebagai kepemimpinan yang sejati karena kepemimpinan ini sungguh bekerja menuju sasaran pada tindakan mengarahkan organisasi kepada suatu tujuan yang tidak pernah diraih sebelumnya. Para pemimpin secara riil harus mampu mengarahkan organisasi menuju arah baru. Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai kepemimpinan yang melibatkan perubahan dalam organisasi (dipertentangkan dengan kepemimpinan yang dirancang untuk memelihara status quo). Kepemimpinan ini juga didefinisikan sebagai kepemimpinan yang membutuhkan tindakan memotivasi para bawahan agar bersedia bekerja demi sasaran-sasaran "tingkat tinggi" yang dianggap melampaui kepentingan pribadinya pada saat itu.

Perhatian orang pada kepemimpinan di dalam proses perubahan (*management of change*) mulai muncul ketika orang mulai menyadari bahwa pendekatan mekanistik yang selama ini digunakan untuk menjelaskan fenomena perubahan itu, kerap kali bertentangan dengan anggapan orang bahwa perubahan itu justru menjadikan tempat kerja itu lebih manusiawi. Di dalam merumuskan proses perubahan, biasanya digunakan pendekatan transformasional yang manusiawi, di mana lingkungan kerja yang partisipatif, peluang untuk mengembangkan kepribadian, dan keterbukaan dianggap sebagai kondisi yang melatarbelakangi proses tersebut, tetapi di dalam praktek, proses perubahan itu dijalankan dengan bertumpu pada pendekatan transaksional yang mekanistik dan bersifat teknikal, di mana manusia

cenderung dipandang sebagai suatu entiti ekonomik yang siap untuk dimanipulasi dengan menggunakan sistem imbalan dan umpan balik negatif, dalam rangka mencapai manfaat ekonomik yang sebesar-besarnya.

Kepemimpinan yang lebih baik terjadi bila para pemimpin dapat menjalankan salah satu atau kombinasi dari empat cara ini, yaitu (1) Memberi wawasan serta kesadaran akan misi, membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan sikap hormat dan kepercayaan pada para bawahannya (*Idealized Influence - Charisma*), (2) Menumbuhkan ekspektasi yang tinggi melalui pemanfaatan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha dan mengkomunikasikan tujuan-tujuan penting dengan cara yang sederhana (*Inspirational Motivation*), (3) Meningkatkan intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara seksama (*Intellectual Stimulation*), dan (4) Memberikan perhatian, membina, membimbing, dan melatih setiap orang secara khusus dan pribadi (*Individualized Consideration*). Pemimpin yang seperti ini akan dianggap oleh rekan-rekan atau bawahan mereka sebagai pemimpin yang efektif dan memuaskan.

Pemimpin transformasional bisa berhasil mengubah status quo dalam organisasinya dengan cara mempraktikkan perilaku yang sesuai pada setiap tahapan proses transformasi. Apabila cara-cara lama dinilai sudah tidak lagi sesuai, maka sang pemimpin akan menyusun visi baru mengenai masa depan dengan fokus strategik dan motivasional. Visi tersebut menyatakan dengan tegas tujuan organisasi dan sekaligus berfungsi sebagai sumber inspirasi dan komitmen. Pengembangan kepemimpinan transformasional adalah proses yang memerlukan jangka waktu panjang, dan pada

setiap bagiannya melibatkan masa lalu dan masa sekarang. Pemimpin transformasional cenderung untuk menciptakan kesempatan pada pengalaman kepemimpinannya, sehingga membantu dirinya dalam posisi yang sedang dijalankan.

Dalam istilah sederhana, transformasional kepemimpinan adalah sebuah proses perubahan dan transformasi yang individu. Dengan kata lain, kepemimpinan transformasional adalah kemampuan untuk membuat orang ingin mengubah, memperbaiki, dan yang dipimpin. Itu melibatkan 'asosiasi motif menilai, memuaskan kebutuhan, dan menghargai mereka.

Ada empat faktor untuk transformasi kepemimpinan, (juga dikenal sebagai "empat I"):

1. *Ideal* menggambarkan pengaruh manajer yang teladan panutan bagi rekan-rekan. Manajer dengan pengaruh ideal dapat dipercaya dan dihormati oleh rekan untuk membuat keputusan yang baik bagi organisasi.
2. *Inspirational* menjelaskan motivasi manajer memotivasi rekan yang berkomitmen untuk visi organisasi. Manajer dengan inspirasi motivasi mendorong semangat tim untuk mencapai tujuan pendapatan meningkat dan pertumbuhan pasar untuk organisasi.
3. *Stimulasi Intelektual* menggambarkan manajer yang mendorong inovasi dan kreativitas melalui menantang keyakinan normal atau dilihat dari kelompok. Manajer dengan rangsangan intelektual mempromosikan berfikir kritis dan pemecahan masalah untuk membuat organisasi yang lebih baik.

4. *Individu* menjelaskan pertimbangan manajer yang bertindak sebagai pelatih dan penasehat ke asosiasi. Manajer dengan individu mendorong pertimbangan asosiasi untuk mencapai tujuan yang membantu baik asosiasi dan organisasi.

Seorang pemimpin transformasional memiliki kualitas berikut :

1. Memperdayakan pengikutnya untuk melakukan apa yang terbaik bagi organisasi.
2. Adalah teladan yang kuat dengan nilai-nilai tinggi;
3. Mendengarkan semua pandangan untuk mengembangkan semangat kerjasama;
4. Menciptakan visi, menggunakan orang-orang di organisasi;
5. Bertindak sebag agen perubahan dalam organisasi dengan menetapkan contoh bagaimana untuk memulai dan melaksanakan perubahan;
6. Membantu organisasi dengan membantu orang lain memberikan kontribusi kepada organisasi. (<http://one.indoskripsi.com/node/8195>).

2.7 S.O.P

S O P merupakan Suatu standar atau pedoman tertulis yang dipergunakan untuk mendorong dan menggerakkan suatu kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. SOP merupakan tatacara atau tahapan yang dibakukan dan yang harus dilalui untuk menyelesaikan suatu proses kerja tertentu.

Adapun tujuan dari SOP adalah sebagai berikut:

1. Agar petugas/pegawai menjaga konsistensi dan tingkat kinerja petugas/pegawai atau tim dalam organisasi atau unit kerja.
2. Agar mengetahui dengan jelas peran dan fungsi tiap-tiap posisi dalam organisasi
3. Memperjelas alur tugas, wewenang dan tanggung jawab dari petugas/pegawai terkait.
4. Melindungi organisasi/unit kerja dan petugas/pegawai dari malpraktek atau kesalahan administrasi lainnya.

Adapun fungsi SOP

1. Untuk menghindari kegagalan/kesalahan, keraguan, duplikasi dan inefisiensi
2. Memperlancar tugas petugas/pegawai atau tim/unit kerja.
3. Sebagai dasar hukum bila terjadi penyimpangan.
4. Mengetahui dengan jelas hambatan-hambatannya dan mudah dilacak.
5. Mengarahkan petugas/pegawai untuk sama-sama disiplin dalam bekerja.
6. Sebagai pedoman dalam melaksanakan pekerjaan rutin.

Kapan SOP diperlukan

1. SOP harus sudah ada sebelum suatu pekerjaan dilakukan
2. SOP digunakan untuk menilai apakah pekerjaan tersebut sudah dilakukan dengan baik atau tidak
3. Uji SOP sebelum dijalankan, lakukan revisi jika ada perubahan langkah kerja yang dapat mempengaruhi lingkungan kerja.

Keuntungan adanya SOP

1. SOP yang baik akan menjadi pedoman bagi pelaksana, menjadi alat komunikasi dan pengawasan dan menjadikan pekerjaan diselesaikan secara konsisten
2. Para pegawai akan lebih memiliki percaya diri dalam bekerja dan tahu apa yang harus dicapai dalam setiap pekerjaan
3. SOP juga bisa dipergunakan sebagai salah satu alat training dan bisa digunakan untuk mengukur kinerja pegawai.

Dalam menjalankan operasional perusahaan , peran pegawai memiliki kedudukan dan fungsi yang sangat signifikan. Oleh karena itu diperlukan standar-standar operasi prosedur sebagai acuan kerja secara sungguh-sungguh untuk menjadi sumber daya manusia yang profesional, handal sehingga dapat mewujudkan visi dan misi perusahaan.<http://ariefrat.wordpress.com/category/pengertian-sop/>

2.8 Pengertian Mutu

Dalam era industrialisasi yang semakin kompetitif sekarang ini, setiap pelaku bisnis yang ingin memenangkan kompetisi dalam dunia industri akan memberikan perhatian penuh kepada mutu. Perhatian penuh kepada mutu akan memberikan dampak positif kepada bisnis melalui dua cara, yaitu dampak terhadap biaya produksi dan dampak terhadap pendapatan (**Gasperz, 2005:3**)

Mutu merupakan suatu faktor yang sangat menentukan keberhasilan suatu produk menembus pasarnya, disamping faktor utama yang lain seperti harga dan pelayanan. Produk yang bermutu akan memiliki daya saing yang besar dan tingkat keberterimaan yang tinggi. Mutu menjadi salah satu tolak ukur keberhasilan suatu perusahaan. **(Harjanto, 2007:391)**

Kualitas adalah suatu strategi dasar bisnis yang menghasilkan barang dan jasa yang memenuhi kebutuhan dan kepuasan konsumen internal dan eksternal, secara eksplisit dan implicit. **(Ibrahim, 2000:1)**

Kualitas merupakan suatu istilah relatif yang sangat bergantung pada situasi. Ditinjau dari pandangan konsumen, secara subjektif orang mengatakan kualitas adalah sesuatu yang cocok dengan selera (fitness for use)

Dalam istilah perbendaharaan *international organization for standardization* (ISO) dikatakan bahwa, kualitas adalah keseluruhan ciri dan karakteristik produk atau jasa yang kemampuannya dapat memuaskan kebutuhan, baik yang dinyatakan secara tegas maupun tersamar. **(Yamit, 2003:347-348)**

Dari berbagai definisi diatas, sangat jelas bahwa mutu suatu barang atau jasa sangat menentukan dalam mempertahankan persaingan dipangsa pasar. Seperti kita ketahui bahwa suatu barang atau jasa harus dapat memenuhi berbagai tujuan, dan supaya barang-barang atau jasa tersebut dapat dipergunakan dan cocok dengan kebutuhan konsumen. Maka barang-barang atau jasa tersebut harus mempunyai mutu tertentu.

2.9 Konsep Sistem Manajemen Mutu / kualitas

ISO 8402 (*quality vocabulary*) mendefinisikan manajemen kualitas sebagai aktivitas dari fungsi manajemen secara keseluruhan yang menentukan kebijaksanaan kualitas, tujuan – tujuan dan tanggung jawab, serta mengimplementasikan melalui alat- alat seperti perencanaan kualitas (*quality planing*), pengendalian kualitas (*quality control*), jaminan kualitas (*qualiry assurance*), dan peningkatan kualitas (*quality improvement*). Departemen pertahanan Amerika Serikat (*The U.S. department of defense*) mendefenisikan manajemen kualitas terpadu (*Total Quality Manajement - TQM*) sebagai filosofi dan sekumpulan petunjuk prinsip – prinsip yang menjadi metode – metode kuantitatif dan sumber daya manusia untuk meningkatkan kualitas material dan pelayanan yang dipasok pada suatu organisasi, semua proses dalam organisasi, dan memenuhi derajat kebutuhan pelanggan baik pada saat yang akan datang. Manajemen kualitas terpadu mengintegrasikan tehnik –tehnik manajemen fundamental, usaha – usaha perbaikan yang ada, dan alat – alat tekhnikal dibawah suatu disiplin pendekatan yang berfokus pada perbaikan terus – menerus. (Gaspersz,2005 : 6).

Dr. Joseph M. Juran salah satu guru dalam kualitas memberikan definisi tentang manajemen kualitas sebagai suatu kumpulan aktivitas yang berkaitan dengan kualitas tertentu yang memiliki karakteristik (Gaspersz,2005 : 7) :

1. Kualitas menjadi bagian dari setiap agenda manajemen atas sasaran kualitas yang dimasukkan dalam manajemen bisnis

2. Jangkauan sasaran diturunkan dan *benchmarking* : focus adalah pada pelanggan dan pada kesesuaian kompeti, disana adalah peningkatan kualitas tahunan
3. Sasaran disebarkan ketingkat yang mengambil keputusan
4. Pelatihan dilaksanakan pada semua tingkat
5. Pengukuran ditetapkan seluruhnya
6. Manajer atas secara teratur meninjau kembali kemajuan dibandingkan dengan sasaran
7. Penghargaan diberikan untuk performansi terbaik
8. Sistem imbalan (*reward system*) diperbaiki pada dasarnya.

Pada dasarnya manajemen kualitas (*quality manajement*) atau manajemen kualitas terpadu (*Total Quality Manajement = TQM*) didefinisikan sebagai suatu cara meningkatkan performansi secara terus – menerus (*continius performance improvement*) pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi dengan menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia. (Gaspersz, 2005 : 5)

Terdapat delapan prinsip manajemen mutu yang merupakan dasar dalam ISO 9000 yang dapat dipakai oleh pimpinan puncak untuk memimpin organisasi kearah perbaikan kinerja, sebagai berikut:

1. Fokus pelanggan
2. Kepemimpinan
3. Pelibatan anggota

4. Pendekatan proses
5. Pendekatan system pada manajemen
6. Perbaikan berkesinambungan
7. Pendekatan fakta pada pengambilan keputusan
8. Hubungan yang saling menguntungkan dengan pemasok (**Harjanto,2007 : 405**).

2.10 Pengertian ISO 9001: 2000

ISO adalah suatu badan yang mengatur sertifikasi atau mengesahkan suatu standar. ISO bukan badan yang menciptakan standar, melainkan suatu badan yang menghasilkan cara untuk memastikan standar yang diikuti sejalan dengan laju perusahaan yang menggunakan standar yang dipilihnya.

(<http://klik.uph.edu/ISO/what ISO.php>)

ISO 9000 menetapkan persyaratan-persyaratan dan rekomendasi untuk desain dan penilaian dari suatu system manajemen kualitas, yang bertujuan untuk menjamin bahwa pemasok akan memberikan produk (barang dan jasa) yang memenuhi persyaratan yang ditetapkan. Persyaratan-persyaratan yang ditetapkan ini dapat merupakan kebutuhan spesifik dari pelanggan, dimana pemasok dikontrak untuk memasok produk-produk tertentu, atau merupakan kebutuhan dari pasar tertentu, sebagaimana ditentukan oleh pemasok. Persyaratan-persyaratan dan rekomendasi dalam ISO 9000 diterapkan pada manajemen organisasi yang memasok produk, sehingga akan mempengaruhi bagaimana produk didesain, diproduksi, dirakit, ditawarkan dan lain-lain. (**Vincent, 2005: 2**).

ISO 9001 adalah standar yang diakui secara internasional untuk kualitas manajemen bisnis. ([http://www.isoqar.com/iso 9001/qualintro.htm](http://www.isoqar.com/iso%209001/qualintro.htm))

ISO 9001: 2000 adalah suatu standar internasional untuk sistem manajemen kualitas. ISO 9001:2000 menetapkan persyaratan dan rekomendasi untuk desain dan penilaian dari suatu sistem manajemen kualitas, yang bertujuan untuk menjamin bahwa organisasi akan memberikan produk yang memenuhi persyaratan yang ditetapkan. Persyaratan-persyaratan yang ditetapkan ini dapat merupakan kebutuhan spesifik dari pelanggan. Dimana organisasi yang dikontrak bertanggung jawab untuk menjamin kualitas dari produk-produk tertentu, atau merupakan kebutuhan dari pasar tertentu, sebagaimana ditentukan oleh organisasi. (Vincent, 2005:1).

Sistem manajemen kualitas ISO 9001 yang dikeluarkan oleh *International Organization for Standardization* dirancang untuk mendapatkan pengakuan global tentang pelaksanaan sistem manajemen perusahaan berbasis kualitas. (Rambat, 2006:168)

Dari beberapa pengertian ISO 9001:2000 diatas terlihat jelas bahwa ISO 9001:2000 bukan merupakan standar produk melainkan standar dari sistem manajemen kualitas, karena tidak menyatakan persyaratan-persyaratan yang harus dipenuhi oleh suatu produk yang dihasilkan suatu perusahaan. Suatu organisasi yang telah menerapkan ISO 9001 tidak berarti produknya telah memenuhi standar internasional, melainkan perusahaan itu telah menerapkan suatu sistem manajemen yang dapat menjamin bahwa produk yang dihasilkan akan berkualitas baik dan memenuhi persyaratan yang ditetapkan.

2.11 Tujuan Utama ISO 9001: 2000

Tujuan utama dikeluarkan ISO 9000 adalah (**H.B.Siswanto, 2005:203-204**)

1. Organisasi harus mencapai dan mempertahankan kualitas produk dan jasa yang dihasilkan, sehingga secara berkesinambungan dapat memenuhi kebutuhan para pembeli.
2. Organisasi harus memberikan keyakinan kepada pihak manajemennya sendiri bahwa kualitas yang dimaksudkan itu telah dicapai dan dapat dipertahankan.
3. Organisasi harus memberikan keyakinan kepada pihak pembeli bahwa kualitas yang dimaksudkan itu telah atau akan dicapai dalam produk atau jasa yang dijual.

Isi pedoman ISO tersebut meliputi lima standar mutu internasional sebagai berikut:

1. Standar 1 : ISO 9000

Merupakan suatu peta jaringan yang memberikan definisi dasar dan konsep-konsep serta menjelaskan bagaimana perusahaan memilih dan menggunakan standar yang lain dalam seri tersebut.

2. Standar 2 : ISO 9001

Merupakan standar yang paling komprehensif dan digunakan untuk menjamin kualitas pada tahap desain, pengembangan, produksi, instalasi dan pelayanan jasa. Standar ini digunakan khususnya oleh perusahaan manufaktur yang merancang produk dan membuatnya sendiri.

3. Standar 3 : ISO 9002

Merupakan standar yang digunakan untuk memenuhi persyaratan produk dan instalasi yang memerlukan jaminan.

4. Standar 4 : ISO 9003

Adalah standar yang kurang rinci, standar ini dibutuhkan hanya untuk menjamin pemeriksaan dan uji akhir. Standar ini juga khusus digunakan untuk badan-badan seperti : laboratorium penguji, pusat-pusat kalibrasi dan distributor peralatan yang melakukan pemeriksaan dan pengujian produk-produk yang dipasok.

5. Standar 5 : ISO 9004

Adalah standar yang digunakan untuk kepentingan internal dan bukan untuk situasi kontraktual. Standar ini antara lain mencakup unsur-unsur produk yang ikut mempengaruhi sistem jaminan kualitas, termasuk didalamnya tanggung jawab manajemen, pemasaran, pengadaan langkah pengendalian, pemanfaatan sumber daya manusia. (**H.B.siswanto, 2005:203-204**).

2.12 Persyaratan standar dari sistem manajemen mutu ISO 9001:2000

Karena sistem manajemen kualitas ISO 9001:2000 merupakan sistem kualitas yang berfokus pada proses pelanggan, maka pemahaman terhadap persyaratan-persyaratan standar dari ISO 9001:2000 ini akan membantu organisasi dalam menetapkan dan mengembangkan sistem manajemen kualitas secara sistematis untuk memenuhi kepuasan pelanggan dan peningkatan proses terus menerus.

Dalam penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001: 2000 sesuai dengan persyaratan maka ada lima bagian utama yang menjabarkan sistem manajemen organisasi, yaitu:

1. Sistem manajemen mutu

Sistem manajemen mutu merupakan sekumpulan prosedur terdokumentasi dan praktek – praktek standar untuk manajemen sistem yang bertujuan menjamin kesesuaian dari suatu proses dan produk (barang atau jasa) terhadap kebutuhan atau persyaratan tertentu. Menurut A. V Feigenbaum menyatakan dengan melaksanakan system manajemen mutu berarti melaksanakan kegiatan untuk mengembangkan, mendesain, memproduksi dan memberikan jasa produk yang bermutu yang paling ekonomis, paling berguna dan selalu memuaskan bagi konsumen. Dan untuk mencapai tujuan tersebut setiap orang dalam perusahaan harus berpartisipasi dan memajukan kendali mutu, termasuk ceksekutif-eksekutif puncak, semua divisi dalam perusahaan dan semua karyawan.

2. Tanggung jawab manajemen

Manajemen dapat didefinisikan sebagai bekerja dengan orang-orang untuk menentukan, menginterpretasikan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan melaksanakan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, pengarahan, kepemimpinan dan pengawasan.

3. Manajemen sumber daya

Sumber daya dapat diartikan sebagai potensi-potensi yang ada dalam suatu organisasi atau perusahaan yaitu sumber daya alam atau bahan baku, sumber daya manusia, prasarana dan infrastruktur, financial dan lingkungan kerja.

4. Realisasi produk

Realisasi produk adalah usaha yang berkaitan dengan kegiatan menghasilkan produk (jasa) yang tetap konsisten dengan persyaratan-persyaratan sistem manajemen mutu ISO 9001:2000.

5. Analisis, pengukuran dan peningkatan

Pengukuran, analisis dan peningkatan adalah usaha untuk mengukur, pemantauan analisis dan peningkatan yang diperlukan untuk menjamin penerapan system manajemen mutu ISO 9001:2000. indicator pengukuran, analisis dan peningkatan terdiri dari beberapa sub indicator yaitu: pengukuran dan pemantauan, pengendalian produk yang tidak sesuai, analisis data dengan teknik statistic, dan peningkatan (Gasperz, 2003:26)

2.13 Penelitian-penelitian Terdahulu

Penelitian yang berkaitan dengan sistem penerapan ISO 9001: 2000 dikemukakan berikut ini. Rusmi Umarni (2005) mencoba melihat permasalahan yang ada pada PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia 1 Cabang Dumai yaitu bagaimana penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001 :2000 pada PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia 1 Cabang Dumai. Populasi yang ada berjumlah 217 orang, penulis mengambil sampel berdasarkan tujuan sebanyak 50 orang dari penelitian ini dapat

diambil kesimpulan bahwa penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2000 telah berjalan baik. Selanjutnya Eka Fassarozi (2009) tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisa penerapan system manajemen mutu ISO 9001:2000 di UIN SUSKA RIAU yang masih terdapat kekurangan. Pada masa perkembangannya perusahaan atau organisasi belum maksimal dalam menerapkan standar ISO 9001:2000 yang telah direncanakan oleh perusahaan yang diakibatkan masih kurangnya kesadaran sumber daya manusia yang ada dalam menerapkan ISO 9001:2000. Penelitian lain dilakukan oleh Joni Riswandi (2009) mencoba meneliti permasalahan yang ada pada PT. Deka Petrindo-Duri yaitu bagaimana penerapan system manajemen mutu, dan produktivitas. Penelitian ini bersifat deskriptif, populasi berjumlah 280 orang, dan penulis mengambil sampel berdasarkan tujuan sebanyak 50 orang. Dari penelitian ini dapat kesimpulan bahwa penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2000 sudah berjalan dengan baik dan dapat meningkatkan produktivitas karyawan.

Besty Elizabeth Nabban (2007) dari penelitian yang penulis lakukan, dapat diambil kesimpulan bahwa dalam menerapkan sistem manajemen mutu ISO 9001:2000 pada PT. Dimensi Barumas Perdana Pekanbaru mengalami hambatan disebabkan beberapa faktor yaitu tanggung jawab manajemen yang dilakukan dengan optimal, manajemen sumber daya yang kurang efektif dan analisa pengukuran dan peningkatan yang belum dilakukan secara optimal.

2.14 Hipotesis

Berdasarkan latar belakang masalah dan landasan teoritis yang telah penulis uraikan, dirumuskan hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

“Diduga PT. Jasa Raharja (persero) Cabang Pekanbaru sudah menerapkan sistem manajemen mutu ISO 9001: 2000 dengan baik”.

2.15 Variabel Penelitian

Dari elemen-elemen ISO 9001: 2000 dalam penerapannya pada perusahaan, maka penulis mengadakan penelitian tentang:

- a. Sistem manajemen mutu
- b. Tanggung jawab manajemen
- c. Manajemen sumber daya
- d. Realisasi produk
- e. Pengukuran, analisis dan peningkatan.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Lokasi Penelitian Dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada PT. Jasa Raharja (persero) Cabang Riau Jln. Jendral Sudirman No. 285. Telphon 0761-42851. Penelitian ini dilaksanakan 12 Februari 2010 sampai dengan selesai.

3.2 Jenis dan Sumber Data

Dalam penelitian ini, jenis dan sumber data yang digunakan adalah:

- a. Data sekunder yaitu data yang diterima penulis dalam bentuk yang sudah jadi dari perusahaan yang diteliti. Data tersebut meliputi pendidikan dan pelatihan yang diterima karyawan, jenis informasi produk jasa, jumlah karyawan menurut jenis kelamin dan pendidikan.
- b. Data primer yaitu data yang dikumpulkan langsung dari atau objek penelitian dan data tersebut diolah untuk mendapatkan hasil pembahasan. Data tersebut meliputi system manajemen mutu, tanggung jawab manajemen, manajemen sumber daya, realisasi produk, pengukuran, analisis dan peningkatan.

3.3 Populasi Dan Sampel

a. Populasi

Populasi diartikan sebagai wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/ subjek yang mempunyai karakteristik tertentu dan mempunyai kesempatan yang sama untuk dipilih menjadi anggota sampel. Populasi (*population*)

mengacu pada keseluruhan kelompok orang, kejadian atau hal minat yang ingin peneliti investigasi (sekarana, 2006).

Adapun yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Jasa Raharja (persero) Cabang Riau, yang mana berjumlah 33 orang.

b. Sampel

Sampel adalah sebagian individu yang diselidiki dari keseluruhan individu penelitian. Sampel yang baik yaitu sampel yang memiliki populasi atau yang representatif artinya yang menggambarkan populasi secara maksimal tetapi walaupun mewakili sampel bukan merupakan duplikat dari populasi (Umar, 2003)

Metode pengambilan sampel yang dilakukan dengan metode sensus. Sensus adalah teknik penentuan sampling bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Dalam hal ini semua populasi dijadikan sampel yaitu 33 orang.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

- a. Observasi, yaitu pengumpulan data berdasarkan pengamatan langsung oleh penulis.
- b. Interview, yaitu cara pengumpulan data dengan melakukan wawancara langsung dengan pihak-pihak yang ada hubungannya dengan penelitian.
- c. Quisioner, yaitu cara pengumpulan data dengan terlebih dahulu menyusun daftar pertanyaan yang akan menjadi objek pembahasan dengan beberapa

aspek terkait didalamnya yang selanjutnya diajukan kepada responden yang ditentukan.

3.5. Analisis Data

Analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metode kualitatif, yaitu dalam bentuk tabel-tabel sesuai dengan jenis pertanyaan yang diajukan kepada responden, kemudian setelah data terkumpul, diolah dan disusun dalam bentuk kalimat-kalimat untuk dijadikan kesimpulan hasil penelitian.

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Sejarah Singkat Perusahaan PT. Jasa Raharja (Persero)

PT. Jasa Raharja (Persero) adalah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dibawah pembinaan Departemen keuangan RI yang bergerak dalam bidang pelayanan santunan yaitu menyantuni setiap penumpang yang sah dari kendaraan umum baik di darat, di laut, penyebrangan maupun udara yang mengalami kecelakaan diri akibat penggunaan angkutan umum tersebut, sejak mulai naik kendaraan hingga tiba ditempat tujuan. PT. Jasa Raharja juga menyantuni siapa saja yang berada diluar kendaraan bermotor yang menjadi korban akibat kendaraan bermotor. Asuransi Sosial Kecelakaan Lalu Lintas Jalan diatur dalam Undang- Undang Nomor 34 Tahun 1964 tentang Dana Kecelakaan Lalu Lintas Jalan, Lembaran Negara Nomor 138 Tahun 1964, mulai berlaku 31 Desember 1964. Undang-undang ini dilaksanakan dengan Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 1965 yang mulai berlaku 10 april 1965. Undang-undang ini beserta peraturan pelaksanaannya merupakan dasar berlakunya Asuransi Sosial Kecelakaan Lalu Lintas Jalan.

Visi dan Misi PT. Jasa Raharja (Persero)

Dalam rangka membangun budaya perusahaannya, PT. Jasa Raharja (Persero) telah melakukan perubahan terhadap visi dan misi perusahaan sebagai

bagian dari reformasi budaya perusahaan. Adapun visi dari Jasa Raharja adalah sebagai berikut:

1. Menjadi Perusahaan terkemuka dibidang asuransi kerugian, dengan mengutamakan pelayanan sejalan dengan tuntutan masyarakat.
2. Menerapkan sistem kerja terpadu dengan menjadikan mutu sebagai budaya kerja yang mendukung kegiatan perusahaan yang efisien dan produktif.

Dipadu dengan misi perusahaan, Chatur Bhakti Eka Karsa, yang merumuskan tugas-tugas yang diemban Jasa Raharja, untuk berbakti kepada masyarakat, Negara, perusahaan, dan lingkungan. Adapun misi dari PT. Jasa Raharja (Persero) yang terangkum dalam Catur Bhakti Eka Karsa, yakni:

1. Bhakti kepada masrakat, dengan memberikan perlindungan dasar dan pelayanan terbaik sejalan dengan tuntutan masyarakat'
2. Bhakti kepada Negara, dengan mewujudkan kinerja terbaik sebagai penyelenggaraan program asuransi sosial dan Badan Usaha Milik Negara.
3. Bhakti kepada internal perusahaan, dengan mewujudkan keseimbangan kepentingan agar produktivitas dapat tercapai secara optimal demi kelangsungan hidup perusahaan.
4. Bhakti kepada lingkungan, dengan memberdayakan potensi sumber daya bagi keseimbangan lingkungan.

Ruang Lingkup Kegiatan Organisasi

Ruang lingkup dari PT. Jasa raharja (Persero) adalah melaksanakan dan mengelola dana yakni:

1. Dana pertanggungan wajib kecelakaan perundang-undangan Nomor 33 Tahun 1964 dengan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 1965.
2. Dana kecelakaan lalu lintas jalan Undang-Undang Nomor 34 Tahun 1964 dengan peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 1965 berupa pemberian dana santunan kepada masyarakat yang menjadi korban kecelakaan alat angkutan umum dan kecelakaan lalu lintas jalan, maka dikeluarkan Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 1965, dimana pasal 2 ayat (1) disebutkan, bahwa perusahaan Negara asuransi kerugian EKA KARJA dilebur menjadi Perusahaan Negara Asuransi Kerugian Jasa Raharja. Spesialisasi tugas dalam bidang asuransi yang ditangani Jasa Raharja dituangkan dalam surat Keputusan Menteri Urusan Pendapatan, Pembiayaan Dan Pengawasan Nomor B. A. P. N 1-3-3 tanggal 30 Maret 1965 dengan menunjuk perusahaan Negara asuransi kerugian Jasa Raharja Pelaksana Undang-Undang No. 33 Dan 34 Tahun 1964 (Lembaran Negara Tahun 1964 No. 138) Junco Peraturan Pemerintah No. 17 dan 18 Tahun 1965 (Lembaran Negara Tahun 1965 No. 14) tentang dan pertanggungan wajib kecelakaan penumpang dan dana kecelakaan lalu lintas jalan.

Selanjutnya perusahaan ini masih mengalami perubahan bentuk usaha sejalan dengan Undang-Undang No. 9 Tahun 1969 Maka Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor Kep. 750/ MK/ IV/ II/ 1967 Tentang Pernyataan Mengenai Perusahaan Negara (PN) Asuransi Jasa Raharja yang memenuhi unsur dan ciri-ciri pokok suatu usaha Negara, maka bentuk/ nama

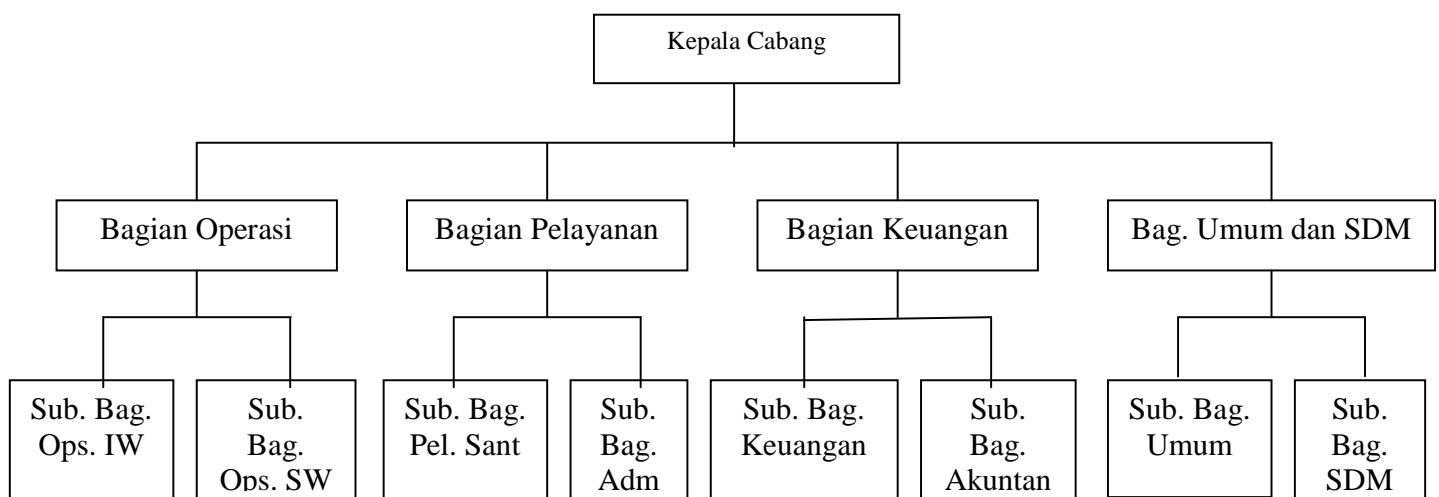
perusahaan diganti dengan Perusahaan Umum (Perum) Asuransi Kerugian Jasa Raharja yang berlaku efektif pada tanggal 18 November 1970.

Struktur Organisasi

Organisasi adalah suatu koordinasi rasional kegiatan sejumlah orang untuk mencapai beberapa tujuan umum melalui pembagian pekerjaan dan fungsi melalui hierarki otoritas dan tanggung jawab.

Dari pengertian tersebut, kita dapat melihat bahwa organisasi mempunyai karakteristik tertentu, yaitu mempunyai struktur, tujuan, saling berhubungan satu bagian dengan bagian lain dan tergantung kepada komunikasi manusia untuk mengkoordinasikan aktivitas dalam organisasi tersebut. berikut penulis sajikan gambar struktur organisasi pada PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Riau.

Gambar 1 : struktur organisasi PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Riau



Sumber : PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Riau

Uraian Tugas

Berdasarkan keputusan direksi mengenai kewajiban dan tanggung jawab atas tugas pokok dari setiap jabatan dalam melaksanakan aktivitas yaitu:

1. Kepala Cabang

Tugas pokoknya antara lain:

- a. Kelancaran dan ketertiban pelaksanaan pekerjaan serta pengamatan sumber daya lingkungan yang dipimpinnya.
- b. Pelaksanaan seluruh bidang usaha jasa raharja di lingkungan cabang yang dipimpinnya.
- c. Terciptanya citra baik jasa raharja di lingkungan cabang yang dipimpinnya.
- d. Terselenggaranya pelaporan kegiatan cabang untuk kantor pusat.

2. Kepala Bagian Operasi

Tugas pokoknya antara lain:

- a. Kelancaran dan ketertiban pelaksanaan pekerjaan serta pengamatan sumber daya didalam dan lingkungan unit kerja operasional.
- b. Penyelenggaraan kegiatan pungutan/ pemasaran iuran wajib dan sumbangan wajib di cabang.
- c. Penyelenggaraan kegiatan pemasaran dan penerimaan premi asuransi umum di cabang.

3. Kepala Sub Bagian Operasi Iuran Wajib

Tugas pokoknya antara lain:

- a. Kelancaran dan keterlibatan pelaksanaan pekerjaan serta pengamanan sumber daya didalam dan lingkungan unit kerja operasional.
- b. Pelaksanaan pungutan/ pemasaran UU No. 33 Tahun 1964 di wilayah kerja cabang.
- c. Penyelenggaraan kegiatan pemasaran dan penerimaan premi asuransi umum di cabang.

4. Kepala Sub Bagian Operasi Sumbangan Wajib Dan Pemasaran Asuransi

Tugas pokoknya antara lain:

- a. Kelancaran dan ketertiban pelaksanaan pekerjaan serta pengamanan sumber daya didalam dan lingkungan unit kerja operasional.
- b. Pelaksana penerimaan pemasaran sumbangan wajib dan asuransi umum di cabang.
- c. Pelaksanaan administrasi hasil penerimaan/ pemasaran sumbangan wajib dan asuransiumum di cabang.

5. Kepala Bagian Pelayanan

Tugas pokoknya antara lain:

- a. Kelancaran dan ketertiban pelaksanaan pekerjaan serta pengamanan sumber daya didalam dan lingkungan unit kerja operasional.
- b. Pelayanan pembayaran dana santunan UU No. 33 dan 34 Tahun 1964.
- c. Pelayanan klaim asuransi umum.

6. Kepala Sub Bagian Pelayanan Santunan

Tugas pokoknya antara lain:

- a. Kelancaran dan ketertiban pelaksanaan pekerjaan serta pengamanan sumber daya didalam dan lingkungan unit kerja operasional.
- b. Pemeriksaan dan penelitian berkas klaim UU No. 33 dan 34 Tahun 1964 di cabang.
- c. Pelayanan klaim asuransi umum.

7. Kepala Sub Bagian Administrasi Santunan

Tugas pokoknya antara lain:

- a. Kelancaran dan ketertiban pelaksanaan pekerjaan serta pengamanan sumber daya didalam dan lingkungan unit kerja operasional.
- b. Pemeriksaan dan penelitian berkas klaim UU No. 33 dan 34 Tahun 1964 di cabang.

8. Kepala Bagian Umum

Tugas pokoknya antara lain:

- a. Kelancaran dan ketertiban pelaksanaan ketertiban pelaksana pekerjaan serta penanganan sumber daya didalam dan lingkungan unit kerja yang dipimpinnya.
- b. Kelancaran pelayanan penunjang kegiatan operasional di kantor cabang.
- c. Tersedianya sarana fisik dan barang material yang dibutuhkan kantor cabang.
- d. Terselenggaranya kegiatan bidang SDM di kantor cabang.

9. Kepala Sub Bagian Sumber Daya Manusia

Tugas pokoknya antara lain:

- a. Kelancaran dan ketertiban pelaksanaan ketertiban pelaksana pekerjaan serta penanganan sumber daya didalam dan lingkungan unit kerja yang dipimpinnya.
- b. Kelancaran pelayanan penunjang kegiatan operasional di kantor cabang.
- c. Terlaksananya administrasi kepegawaian di kantor cabang.

10. Kepala Sub Bagian Umum Dan Sekretariat

Tugas pokoknya antara lain:

- a. Kelancaran dan ketertiban pelaksanaan ketertiban pelaksana pekerjaan serta penanganan sumber daya didalam dan lingkungan unit kerja yang dipimpinnya.
- b. Penyelenggara kesekretariatan di kantor cabang.
- c. Pelayanan penunjang kegiatan operasional di kantor cabang.
- d. Pengadaan material produksi, umum dan investasi yang dibutuhkan cabang.
- e. Pemeliharaan barang-barang inventaris.

11. Kepala Bagian Keuangan

Tugas pokoknya antara lain:

- a. Kelancaran dan ketertiban pelaksanaan ketertiban pelaksana pekerjaan serta penanganan sumber daya didalam dan lingkungan unit kerja yang dipimpinnya.
- b. Penyelenggara kesekretariatan di kantor cabang
- c. Kelancaran penyusunan rencana kerja dan anggaran kantor cabang.

12. Kepala Sub Bagian Keuangan

Tugas pokoknya antara lain:

- a. Kelancaran dan ketertiban pelaksanaan ketertiban pelaksana pekerjaan serta penanganan sumber daya didalam dan lingkungan unit kerja yang dipimpinnya.
- b. Penyelenggara kesekretariatan di kantor cabang.

13. Kepala Sub Bagian Akuntansi

Tugas pokoknya antara lain:

- a. Kelancaran dan ketertiban pelaksanaan pekerjaan serta pengamanan sumber daya di dalam dan di luar lingkungan unit kerja yang dipimpinnya.
- b. Pencatatan dan pelaporan kegiatan keuangan di cabang.

14. Penganggung Sub Perwakilan

Tugas pokoknya antara lain:

- a. Meneliti berkas-berkas yang berkaitan dengan proses penetapan SWDKLII/ Denda
- b. Menyiapkan copy nota pajak dan copy tanda lunas pajak kendaraan bermotor yang diterima dari Dipenda sebagai bahan uji silang.
- c. Memaraf kartu dana yang pengutipan terkait dengan sikap pajak.
- d. Menerima uang dari bendahara samsat sesuai dengan hasil penerimaan harian untuk disetorkan ke bank transfer yang telah ditunjuk atau kas perusahaan
- e. Menerima bukti setor bank transfer.

- f. Menyerahkan bukti setor ke bank, copy nota pajak dan tanda lunas kendaraan bermotor kepada kasir kantor cabang.
- g. Melaksanakan pekerjaan lainnya yang diperintahkan oleh atasan di luar mekanisme samsat, antara lain menyangkut:
 - 1) Proses penyelesaian klaim.
 - 2) Pengutipan iuran wajib.
 - 3) Entry data penerimaan SWDKLIJ/ Denda dan IWKBK.

Tujuan Utama PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Riau

Tugas utama PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Riau adalah sebagai berikut:

1. Menyantuni setiap penumpang yang sah dari kendaraan umum baik di darat, di laut, penyeberangan maupun udara yang mengalami kecelakaan diri akibat penggunaan angkutan umum tersebut, sejak mulai naik kendaraan sehingga tiba ditempat tujuan.

Misalnya: penumpang bus yang menjadi korban karena busnya mengalami kecelakaan.

Dana yang digunakan untuk menyantunkorban karena busnya mengalami kecelakaan.

Dana yang digunakan untuk menyantuni berasal dari premi dalam bentuk Iuran Wajib (IW) dari penumpang angkutan umum yang besarnya ditentukan pemerintah (angkutan umum darat Rp. 60,-, angkutan umum laut Rp. 1000,-, dan angkutan umum udara Rp. 5000,-).

2. Menyantuni siapa saja yang berada diluar kendaraan bermotor yang menjadi korban akibat kendaraan bermotor.

Misalnya: pejalan kaki yang tertabrak motor, pengendara sepeda yang tertabrak, atau pengendara sepeda motor yang tertabrak kendaraan bermotor.

Dana yang digunakan untuk menyantuni berasal dari premi dalam bentuk setoran sumbangan wajib dari pemilik kendaraan bermotor yang besarnya ditentukan pemerintah, yangn dibayar ketika pemilik kendaraan memperpanjang STNK termasuk SWDKLIJ (Sumbangan Wajib Dana Kecelakaan Lalu Lintas Jalan) setiap tahunnya.

UU No. 33 dan 34 Tahun 1964 sebagai Program Asuransi Sosial

Pengertian asuransi atau pertanggungan menurut Undang-Undang Nomor 2 Tahun 1992 tentang Usaha Perasuransian Bab I Pasal (1) Adalah:

Perjanjian antara dua pihak atau lebih, dengan nama pihak penanggung mengikatkan diri kepada tertanggung, dengan menerima premi asuransi, untuk memberikan penggantian kepada tertanggung karena kerugian, kerusakan, atau kehilangan keuntungan yang diharapkan, atau tanggung jawab hukum kepada pihak ketiga yang mungkin akan diderita tertanggung yang timbul dari suatu peristiwa yang tidak pasti, atau untuk memberikan suatu pembayaran yang didasarkan atas meninggal atau hidupnya seseorang yang dipertanggungkan.

Undang-undang Nomor 33 Tahun 1964 Juncto Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 1965 pada hakekatnya merupakan program asuransi kecelakaan diri, asuransi kecelakaan diri adalah yang memberikan jaminan atas

kemungkinan yang disebabkan oleh kecelakaan yang menimpa seseorang. Jaminan yang diberikan mencakup kematian, cacat tetap, dan biaya perawatan.

Sedangkan pelaksanaan Undang-Undang Nomor 34 Tahun 1964 Juncto Peraturan Pemerintah Nomoer 18 Tahun 1965 merupakan program asuransi tanggung jawab terhadap pihak ketiga khusus *bodily injury*. Asuransi tanggung jawab adalah menjamin kemungkinan kerugian kepada masyarakat publik karena kesalahan yang dilakukan tertanggung, sehingga menimbulkan kerugian (menderita cidera atau kerusakan harta benda) terhadap publik.

Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 33 dan 34 Tahun 1964 merupakan asuransi wajib sehingga digolongkan sebagai program asuransi sosial dan hanya dapat diselenggarakan oleh Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dalam hal ini PT. Jasa Raharja (Persero).

Pelaksanaan asuransi wajib sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 33 dan 34 Tahun 1964 Juncto Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 1965 adalah asuransi kecelakaan diri yang bersifat khusus, sedangkan Undang-Undang Nomor 34 Tahun 1964 Juncto Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 1965 merupakan asuransi tanggung gugat dengan ruang lingkup terbatas, dimana dalam beberapa hal tertentu tidak dapat diterapkan secara utuh dari prinsip-prinsip umum asuransi maupun perjanjian asuransi, diantaranya adalah adanya kata sepakat serta berlakunya pertanggungan jika premi telah dibayar. Kedua hal tersebut tidak berlaku dalam asuransi menurut Undang-Undang Nomor 33 dan 34 Tahun 1964 juncto Peraturan Pemerintah Nomor 17 Dan 18 Tahun 1965.

Undang-Undang Nomor 33 dan 34 Tahun 1964 merupakan peraturan hokum publik yang mengatur hubungan antara pemerintah dengan rakyatnya. Peraturan tersebut mengikat semua pihak dan bersifat memaksa, bukan sebagai hukum pelengkap sebagaimana peraturan dibidang hokum perdata pada umumnya. Dalam sistem hukum ini terdapat kewajiban, larangan, hak yang kemudian diikuti dengan perangkat sanksi atau atas pelanggaran terhadap perintah kewajiban dari larangan.

Pengertian klaim menurut kamus besar Indonesia adalah tuntutan pengakuan atas suatu fakta bahwa seseorang berhak (memiliki atau mempunyai) atas sesuatu.

Pengertian santunan adalah sesuatu yang dipakai untuk mengganti kerugian karena kecelakaan, kematian dan sebagainya (biasanya berbentuk uang). Sedangkan kecelakaan adalah peristiwa tak terduga yang terjadi secara tiba-tiba dan tidak diinginkan, yang menyebabkan hilang atau rusaknya sesuatu objek pertanggungan atau yang menyebabkan cedera seseorang.

Dalam bidang asuransi, kata-kata “tak sengaja” menjadi penting karena hal tersebut dapat membedakan keabsahan suatu klaim. Dalam hal suatu kerugian terjadi atas sesuatu hal yang diasuransikan, tetapi kejadian tersebut dilakukan secara sengaja, maka asuransi harus menolak klaim atas kerugian tersebut.

Dalam hal asuransi sosial yang dikelola oleh PT. Jasa Raharja (Persero), kerugian yang dapat diberikan santunan adalah kerugian yang berhubungan

dengan alat pengangkutan. Alat pengangkutan yang dimaksud adalah alat angkutan penumpang umum di darat, sungai/ danau/ laut dan udara serta kendaraan bermotor.

Ruang Lingkupan Jaminan UU No. 33 Tahun 1964 Juncto Peraturan Pemerintah

Ruang lingkup jaminan pertanggungan berdasarkan Undang-Undang Nomor 33 Tahun 1964 Juncto Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 1965 adalah setiap penumpang sah dari alat angkutan penumpang umum yang mengalami kecelakaan diri, yang diakibatkan oleh penggunaan alat angkutan umum selama penumpang yang bersangkutan berada dalam angkutan tersebut, yaitu saat naik dari tempat pemberangkatan sampai turun ditempat tujuan.

Pengertian umum mengenai pertanggungan yaitu :

1. Pertanggungan berdasarkan Undang-Undang Nomor 33 Tahun 1964 Juncto Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 1965 adalah asuransi kecelakaan dari dalam perjalanan khusus untuk penumpang sah dari alat angkutan penumpang umum di darat, laut/ danau/ sungai/ penyeberangan dan udara.
2. Korban yang berhak atas santunan adalah setiap penumpang yang sah dari alat angkutan umum yang mengalami kecelakaan diri, yang diakibatkan oleh penggunaan alat angkutan penumpang umum selama penumpang yang bersangkutan berada didalam angkutan tersebut, yaitu saat naik dari tempat pemberangkatan sampai turun ditempat tujuan.

3. Kecelakaan adalah sesuatu kejadian yang tidak terduga dan datangnya dari luar dengan kekerasan, baik yang bersifat fisik maupun non fisik ditujukan kepada badan penumpang sebagai akibat penggunaan alat angkutan umum yang ditumpangi dan seketika itu mengakibatkan luka, cacat tetap atau meninggal dunia yang sifat dan tempatnya dapat ditentukan oleh dokter.
4. Penumpang sah dari alat angkutan penumpang umum adalah penumpang yang membayar biaya resmi.
5. Alat angkutan penumpang umum adalah setiap kendaraan bermotor, kereta api termasuk kereta api listrik, kapal dari perusahaan pelayaran nasional dan pesawat terbang milik perusahaan penerbangan nasional yang disediakan untuk dipergunakan oleh umum dengan dipungut bayaran.
6. Santunan adalah sejumlah uang yang akan diserahkan kepada korban dan atau ahli waris korban, yang dihipunkan dari Iuran Wajib (IW) dana pertanggungan wajib kecelakaan penumpang menurut Undang-Undang Nomor 33 Tahun 1964 Juncto Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 1965.

Pengecualian

Tidak semua korban kecelakaan berhak atas suatu penggantian berupa santunan dari perusahaan. Terdapat pengecualian-pengecualian korban yang tidak berhak mendapatkan santunan dari perusahaan. Dalam hal pengecualian bagi kecelakaan penumpang, Peraturan Pemerintah No 17 Tahun 1965 dalam pasal 13 menyebutkan beberapa hal berikut :

1. Jika korban atau ahli warisnya telah memperoleh jaminan berdasarkan Undang-Undang Nomor 33 Tahun 1964 tentang dana kecelakaan lalu lintas.
2. Bunuh diri, percobaan bunuh diri atau sesuatu kesengajaan lain pada pihak korban atau ahli warisnya.
3. Kecelakaan-kecelakaan yang terjadi pada waktu korban sedang:
 - a) Dalam keadaan mabuk atau tidak sadar
 - b) Melakukan perbuatan kejahatan
 - c) Ataupun diakibatkan oleh atau terjadi karena korban memiliki cacat badan atau keadaan badaniah/ rohaniah luar biasa lain.

Kecelakaan yang terjadi tidak mempunyai hubungan dengan resiko lalu lintas modern atau tidak langsung disebabkan oleh penggunaan alat angkutan umum yang bersangkutan dalam fungsinya, misalnya dalam hal-hal berikut:

- 1) Kendaraan bermotor penumpang umum yang bersangkutan sedang dipergunakan untuk turut serta dalam suatu perlombaan kecakapan atau kecepatan.
- 2) Kecelakaan terjadi pada waktu di dekat kendaraan bermotor penumpang umum yang bersangkutan ternyata ada akibat gempa bumi atau letusan gunung berapi, angin puyuh, atau sesuatu gejala geologi atau meteorology lain.
- 3) Kecelakaan akibat dari sebab yang langsung atau tidak langsung mempunyai hubungan dengan perang, bencana perang atau sesuatu keadaan perang lainnya, penyerbuan musuh, sekalipun Indonesia tidak termasuk dalam

Negara-negara yang turut berperang pendudukan atau perang saudara, pemberontakan, huru hara, pemogokan dan penolakan kaum buruh, perbuatan sabotase, perbuatan terror, kerusuhan atau kekacauan yang bersifat politik.

- 4) Kecelakaan akibat dari senjata-senjata perang
- 5) Kecelakaan akibat sesuatu perbuatan dalam penyelenggaraan suatu perintah, tindakan atau peraturan dari pihak Angkatan Bersenjata Republik Indonesia (ABRI).
- 6) Kecelakaan yang diakibatkan oleh angkutan penumpang umum yang khusus dipakai oleh atau untuk tujuan-tujuan tugas angkatan bersenjata.
- 7) Kecelakaan yang terjadi sebagai akibat reaksi atom.

Standar Pelayanan

Dalam melaksanakan tugasnya PT. Jasa Raharja (Persero) mempunyai 5 tepat pelayanan santunan, yaitu:

1. Tepat Informasi

Diperoleh informasi tentang alat angkutan umum dan lalu lintas jalan sedini mungkin, serta diberitahukan kepada korban tentang haknya dengan tepat dan jelas.

2. Tepat Jaminan

Penyerahan santunan kepada korban atau ahli waris korban dipastikan sesuai dengan ruang lingkup dan nilai jaminan.

3. Tepat Subjek

Penerima santunan adalah korban/ ahli waris korban yang benar-benar berhak.

4. Tepat Waktu

Pelayanan penyelesaian santunan dari proses pengajuan sampai dengan penyerahan santunan dilakukan dalam batasan waktu yang tepat.

5. Tepat Tempat

Penyerahan santunan diupayakan sedekat mungkin dengan domisili resmi korban atau ahli waris korban.

Besar Santunan yang Diberikan PT. Jasa Raharja (Persero)

1. UU No. 33 Tahun 1964

Berdasarkan keputusan Menteri Keuangan (No. 415/KMK. 06/2001) yang menetapkan besarnya jumlah santunan bagi penumpang korban kecelakaan angkutan umum baik darat, laut, maupun udara.

Tabel IV.1 : Besar Santunan Menurut UU No. 33 Tahun 1964

Jenis Resiko	Modal Angkutan Umum	
	darat/ laut	udara
Meninggal	Rp. 10.000.000	Rp. 50.000.000
Cacat Tetap	Rp. 10.000.000	Rp. 50.000.000
Biaya Rawatan	Rp. 5.000.000	Rp. 25.000.000
Biaya Penguburan	Rp. 1.000.000	Rp. 1.000.000

Sumber : PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Riau:2010

2. UU No. 34 Tahun 1964

Berdasarkan keputusan Menteri Keuangan (No. 416/KMK. 06/ 2001) yang menetapkan besarnya jumlah santunan yang diberikan kepada korban kecelakaan kendaraan pribadi.

Tabel IV.2 : Besar Santunan Menurut UU No. 34 Tahun 1964

Resiko	Santunan
Meninggal	Rp. 10.000.000
Cacat Tetap	Rp. 10.000.000
Biaya Perawatan	Rp. 5.000.000
Biaya Penguburan	Rp. 1.000.000

*Sumber :***PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Riau:2010****Pengertian Ahli Waris****1. Ketentuan ahli waris**

Dalam hal korban meninggal dunia, maka santunan meninggal dunia diserahkan langsung kepada ahli waris yang sah, yaitu:

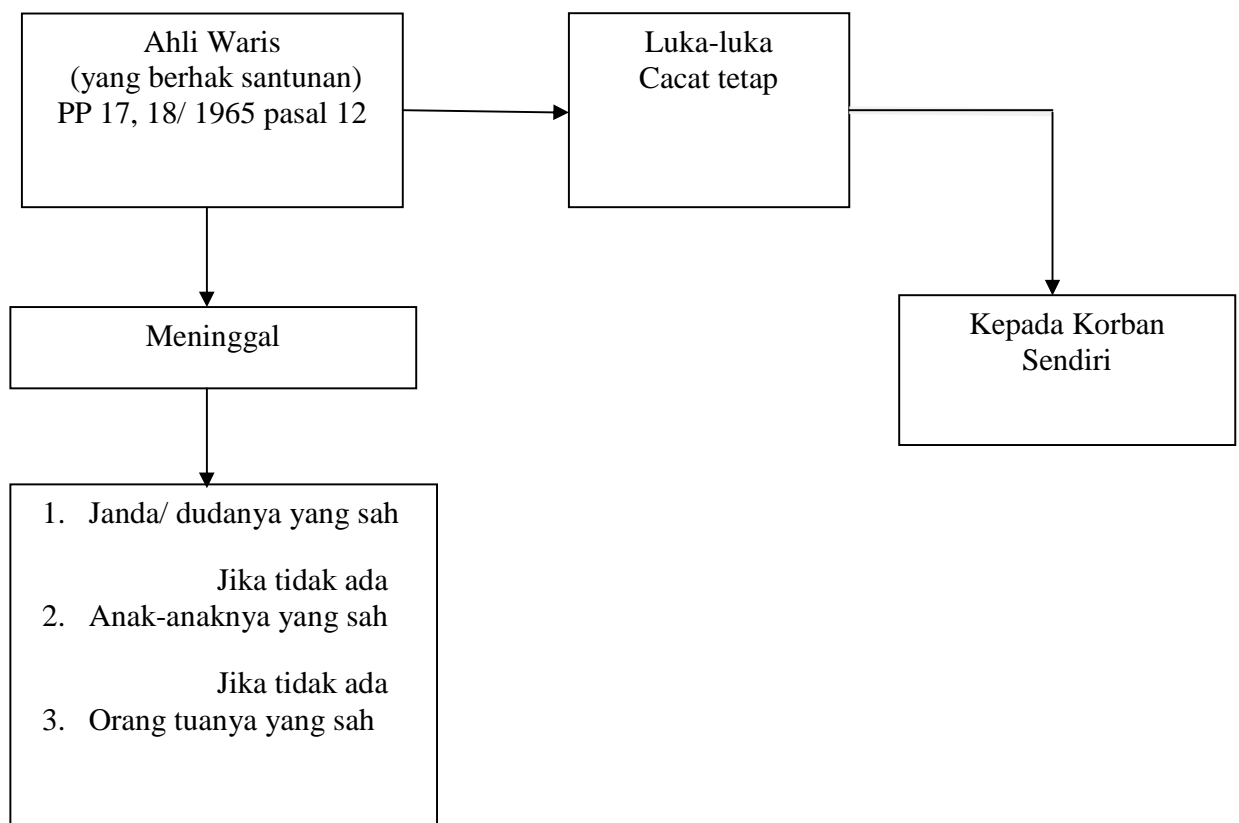
- a. Janda atau dudanya yang sah
- b. Dalam hal tidak ada janda

2. Disamakan kedudukannya dengan anak dan orang tua sah

- a. Pengertian dari anak dan orang tua sah tidak selalu pengertian anak kandung dan orang tua kandung, akan tetapi anak tiri dan orang tua tiri disamakan kedudukannya sebagai ahli waris sah.

- b. Demikian juga anak angkat dan orang tua angkat disamakan kedudukannya sebagai ahli waris sah, apabila telah mendapat putusan dari Pengadilan Negeri atau instansi yang berwenang lainnya.

Gambar 2 : Skema Ahli Waris



Sumber : PT. jasa Raharja (Persero) Cabang Riau: 2010

Persyaratan Yang Harus Di Lengkapi Dalam Perusahaan Klaim

1. Dokumen yang harus dilengkapi (Dokumen Dasar)

a. Surat pengajuan santunan

Surat pengajuan santunan diisi dan ditandatangani oleh pihak yang mengajukan.

b. Formulir model “K”

Diisi berdasarkan laporan polisi/ instansi berwenang dan ditandatangani oleh pejabat jasa raharja, kemudian diketahui oleh pejabat kepolisian. Formulir model “K” ini dilampiri dengan polisi dan sket gambar.

c. Keterangan kesehatan korban akibat kecelakaan

Diisi dan ditandatangani oleh pejabat rumah sakit/ dokter yang merawat korban. Khusus untuk korban meninggal dunia tanpa perawat/ pengobatan sebelum meninggal dunia dan apabila kasusnya tidak diragukan, cukup hanya melampirkan surat kematian dari rumah sakit yang merawat korban.

d. Keterangan ahli waris

Keterangan ahli waris diisi oleh pihak lain yang berwenang dalam menetapkan ahli waris.

2. Persyaratan lain yang harus dilengkapi

a. Surat Tanda Penduduk (KTP)

b. Surat Izin Mengemudi (SIM)

c. Akte Kelahiran

d. Kartu Keluarga (KK)

- e. Surat Nikah (bagi korban yang sudah menikah).

2. Proses Penanganan Berkas Pengajuan Santunan Oleh Bagian Pelayanan

Agar dalam pelaksanaan penanganan berkas santunan dapat berjalan dengan baik, maka petugas penerima berkas santunan di *front office* mempunyai tugas sebagai berikut:

- a. Menerima setiap berkas santunan yangggg diajukan langsung oleh korban atau ahli waris korban serta menerima berkas santunan dari Sub Perwakilan/ Samsat dan Berkas Perlimpahan Melalui Kepala Sub Bagian Administrasi Santunan/ Kepala Unit Pelayanan Santunan.
- b. Memberikan nomor berkas dan mengendalikan dalam buku register/ penomoran berkas santunan.
- c. *Entry* tanda terima berkas kedalam komputer.
- d. Melengkapi berkas dengan Lembaran Disposisi Pegawai (LDP)
- e. Membuat jam masuknya berkas ke *front office*.
- f. Menyerahkan berkas kepada kepala Sub. Bagian Administrasi Santunan untuk proses penelitian dan pengisian catatan kekurangan dokumen, serta memberikan penjelasan kepada korban atau ahli waris korban.

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

PT. Jasa Raharja (persero) cabang Riau sebagai perusahaan BUMN yang bergerak dalam bidang asuransi kerugian dengan mengutamakan pelayanan sesuai dengan tuntutan masyarakat sangat menyadari bahwa sertifikat ISO 9001: 2000 telah memberikan manfaat yang banyak dalam menjalankan kegiatannya agar lebih efektif dan efisien.

Sertifikat ISO 9001: 2000 yang telah diperoleh PT. Jasa Raharja (persero) cabang Riau tidak selamanya berlaku karena sertifikat tersebut sewaktu-waktu dapat dicabut kembali jika perusahaan yang bersangkutan tidak menerapkan sesuai dengan ketentuan yang telah disyaratkan oleh ISO 9001: 2000 tersebut secara terus-menerus dan konsisten.

Untuk melihat apakah penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001: 2000 terlaksana dengan baik, maka penulis melakukan penelitian pada PT. Jasa Raharja (persero) cabang Riau ini. Data diperoleh dengan cara memberikan pertanyaan atau kuisioner kepada karyawan PT. Jasa Raharja (persero) Cabang Riau sebanyak 33 responden. Selanjutnya setelah data terkumpul, diolah dan disusun dalam bentuk kalimat-kalimat untuk dijadikan kesimpulan hasil penelitian. Hasil penelitian meliputi deskripsi karakteristik responden, Sistem Manajemen Mutu, tanggung jawab manajemen, manajemen sumber daya, realisasi produk, analisis, pengukuran dan peningkatan karakteristik responden.

5.1 Deskripsi Karakteristik Responden

Karakteristik responden meliputi jenis kelamin, umur, tingkat pendidikan dan pekerjaan.

1. Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa responden umumnya berjenis kelamin pria. Hal ini terlihat pada tabel V.1.

Tabel V.1 : Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin.

jenis kelamin	Frekuensi	Persentase
Pria	27	81,82%
Wanita	6	18,18%
Jumlah	33	100%

Sumber : Kuesioner penelitian (diolah)

Berdasarkan hasil penelitian diketahui responden umumnya berjenis kelamin pria. Tabel V.1 menunjukkan responden menurut jenis kelamin pria sebanyak 27 orang (81,82%) dan responden yang berjenis kelamin wanita sebanyak 6 orang (18,18%).

2. Karakteristik Responden Menurut Umur

Tabel V.2 : Karakteristik Responden Menurut Umur.

jenis kelamin	Frekuensi	Persentase
20 - 40 tahun	11	33,33%
41 - 60 tahun	22	66,66%
Jumlah	33	100%

Sumber : Kuesioner penelitian (diolah)

Tabel V.2 menunjukkan responden yang umurnya antara 20 – 40 tahun sebanyak 11 orang (33,33%), dan responden yang umurnya antara 41 – 60 tahun sebanyak 22 orang (66,66%).

3. Karakteristik Responden Menurut Tingkat Pendidikan

Tabel V.3 : Karakteristik Responden Menurut Tingkat Pendidikan.

Tingkat pendidikan	Frekuensi	Persentase
SLTP	1	3,03%
SMU	11	33,33%
D3	4	12,12%
S1	16	48,49%
S2	1	3,03%
Jumlah	33	100%

Sumber : Kuesioner penelitian (diolah)

Tabel V.3 menunjukkan responden dengan tingkat pendidikan SLTP sebanyak 1 orang (3,03%), responden dengan tingkat pendidikan SMU sebanyak 11 orang (33,33%), responden dengan tingkat pendidikan D3 sebanyak 4 orang (12,12%), responden dengan tingkat pendidikan S1 sebanyak 16 orang (48,49%), responden dengan tingkat pendidikan S2 sebanyak 1 orang (3,03%).

4. Karakteristik Responden Menurut Pekerjaan

Tabel V.4 : Karakteristik Responden Menurut Pekerjaan.

Pekerjaan	Frekuensi	Persentase
Kepala cabang	1	3,03%
Kepela bagian	3	9,10%
Kepala perwakilan	2	6,06%
Ka.sub. bagian	8	24,24%

Tingkat jabatan 8	11	33,33%
Tingkat jabatan 9	7	21,21%
Tingkat jabatan 10	1	3,03%
jumlah	33	100%

Sumber : Kuesioner penelitian (diolah)

Tabel V.4 menunjukkan responden dengan jabatan kepala cabang sebanyak 1 orang (3,03%), responden dengan jabatan kepala bagian sebanyak 3 orang (9,10%), responden dengan jabatan kepala perwakilan sebanyak 2 orang (6,06%), responden dengan jabatan ka.sub. bagian sebanyak 8 orang (24,24%), responden dengan jabatan tingkat jabatan 8 sebanyak 11 orang (33,33%), responden dengan jabatan tingkat jabatan 9 sebanyak 7 orang (21,21%), responden dengan jabatan tingkat jabatan 10 sebanyak 1 orang (3,03%).

5.2 Analisis Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000

PT. Jasa Raharja (persero) Cabang Riau saat ini mulai menerapkan system manajemen mutu ISO 9001:2000 yang ada akhirnya untuk mendapatkan sertifikat ISO 9001:2000 . Sertifikat ISO 9001:2000 baru akan diberikan ke perusahaan apabila system manajemen mutu ISO 9001:2000 benar-benar telah diterapkan dengan baik dan sesuai dengan klausul-klausul wajib yang telah ditentukan oleh ISO.

Upaya-upaya untuk menerapkan system manajemen mutu ISO 9001:2000 yang pada akhirnya untuk memperoleh sertifikat ISO 9001:2000 terus dilakukan dengan gencar oleh pimpinan PT. Jasa Raharja (persero) Cabang Riau diantaranya dengan menyusun persyaratan standar ISO 9001:2000. Berdasarkan hasil penelitian

yang peneliti lakukan semua persyaratan yang telah disusun oleh PT. Jasa Raharja (persero) Cabang Riau telah sesuai dengan standar ISO 9001:2000.

5.3 Sistem Manajemen Mutu

Pada masa kini menuntut perusahaan untuk dapat meningkatkan mutu pelayanannya. Pada dasarnya peningkatan bisnis perusahaan harus dilandasi oleh suatu system yang konsisten dan efisien. Sistem ini perlu diketahui dan dipelajari oleh perusahaan, sehingga karyawan dapat mengetahui sasaran perusahaan dan apa yang diharapkan darinya. Dengan melaksanakan system manajemen mutu berarti melaksanakan kegiatan untuk mengembangkan, merancang dan memberikan pelayanan yang bermutu yang paling berguna dan selalu memuaskan bagi konsumen. Dan untuk mencapai tujuan tersebut setiap orang dalam perusahaan harus berpartisipasi dan memajukan kendali mutu, termasuk eksekutif-eksekutif puncak, semua devisi dalam perusahaan dan semua karyawan.

Sistem manajemen mutu ini terdiri dari persyaratan umum dan pengendalian dokumen.

a. Persyaratan umum

Klausal ini menekankan pada perusahaan yang menetapkan sistem manajemen mutu ISO 9001:2000 untuk meningkatkan kebutuhan dalam menerapkan ISO 9001:2000 secara terus menerus. Hasil pengamatan penelitian di PT. Jasa Raharja (persero) Cabang Riau yang sedang menerapkan ISO 9001:2000, PT. Jasa

Raharja (persero) Cabang Riau memang sedang melakukan peningkatan secara terus menerus dalam melengkapi kebutuhan untuk menerapkan ISO 9001:2000 seperti bangunan, tempat pelayanan dan fasilitas pendukungnya meliputi ruang perkantoran dan gudang serta peralatan pendukung seperti OHP, LCD, komputer, dan alat komunikasi. Yang dilakukan oleh PT. Jasa Raharja (persero) Cabang Riau dalam hal ini sudah baik dan perlu dioptimalkan lagi, agar hasil yang diinginkan dapat dicapai dengan lebih maksimal lagi.

Tabel V.5: Tanggapan Responden Tentang Persyaratan Umum dalam Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000

No	Kategori	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
1	Baik	30	91%
2	Tidak Baik	3	9%
	Jumlah	33	100%

Sumber : Kuesioner penelitian (diolah)

Hasil penelitian di PT. Jasa Raharja (persero) Cabang Riau yang sedang menerapkan ISO 9001:2000 30 responden atau 91% menyatakan baik, dengan ini maka dapat disimpulkan bahwa persyaratan umum telah diterapkan dengan baik karena hanya 3 responden atau 9% yang menyatakan tidak baik.

b. Persyaratan dokumentasi

Klausal ini menyatakan bahwa sistem manajemen mutu membutuhkan dokumentasi. Dokumentasi merupakan suatu proses untuk menghasilkan dokumen-dokumen, dimana dokumen dalam ISO 9001:2000 didefinisikan sebagai informasi dan medium pendukungnya. PT. Jasa Raharja (persero) Cabang Riau pun dalam persyaratan dokumentasi ini juga sudah menyusun dokumentasi-dokumentasi yang

ada dengan baik. Dimana PT. Jasa Raharja (persero) Cabang Riau menyadari bahwa dokumen-dokumen yang ada tersebut merupakan media informasi dan juga sebagai pendukung tingkat menengah dalam penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2000. PT. Jasa Raharja (persero) Cabang Riau juga memelihara prosedur tertulis dan catatan kualitas untuk pengendalian semua dokumen yang dibutuhkan manajemen dari proses-proses yang ada dalam penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2000. Kesadaran PT. Jasa Raharja (persero) Cabang Riau tersebut menjadi faktor pendukung pada persyaratan dokumentasi ISO 9001:2000.

Tabel V.6: Tanggapan Responden Tentang Persyaratan Dokumentasi Dalam Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000

No	Kategori	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
1	Baik	30	91%
2	Tidak Baik	3	9%
	Jumlah	33	100%

Sumber : Kuesioner penelitian (diolah)

PT. Jasa Raharja (persero) Cabang Riau pun dalam persyaratan dokumentasi ini juga sudah menyusun dokumentasi-dokumentasi yang ada dengan baik terbukti 30 responden atau 91% menyatakan baik, hanya 3 responden atau 9% menyatakan tidak baik

Dari tabel dan uraian diatas diperoleh rekapitulasi tentang tanggapan responden mengenai persyaratan umum dan persyaratan dokumentasi bagian dari penerapan sistem manajemen mutu yang dapat dilihat pada tabel V.7 sebagai berikut:

Tabel V.7:Rekapitulasi Hasil Tanggapan Responden Tentang Sistem Manajemen Mutu Dalam Penerapan SMM ISO 9001 : 2000

No	Sistem Manajemen Mutu	Kategori	Jumlah
----	-----------------------	----------	--------

		Baik	Tidak baik	(Orang)
1	Persyaratan Umum	30	3	33
2	Persyaratan Dokumentasi	30	3	33
	Rata-rata	30 (91%)	3 (9%)	33 (100%)

Sumber : Kuesioner penelitian (diolah)

Dari hasil dan analisa data dan perbandingan jumlah persentase dari kedua klausul tersebut yang menyatakan persyaratan umum dan persyaratan dokumentasi sudah dilakukan dengan baik yaitu antara 91% menyatakan baik dan 9% menyatakan tidak baik maka dapat disimpulkan bahwa penerapan sistem manajemen mutu sudah sangat baik.

5.4 Tanggung Jawab Manajemen

Tanggung jawab manajemen sendiri adalah usaha yang menekankan pada komitmen manajemen puncak dalam usaha pengembangan dan peningkatan system manajemen mutu ISO 9001:2000. Tanggung jawab manajemen meliputi komitmen manajemen, fokus pada pelanggan, kebijakan mutu, perencanaan, tanggung jawab, wewenang, dan komunikasi dan tinjauan ulang manajemen.

a. Komitmen manajemen

Komitmen manajemen yaitu manajemen puncak harus memiliki tekad dan niat yang dituangkan dalam surat keputusan atau intruksi kerja dalam usaha penerapan system manajemen mutu ISO 9001:2000.

Klausul ini dari hasil penelitian menekankan pada komitmen manajemen puncak. Manajemen organisasi harus memberikan komitmen menuju pengembangan

dan peningkatan sistem manajemen mutu. Manajemen puncak telah menerapkan sistem kerja terpadu dengan menjadikan mutu sebagai budaya kerja

Tabel V.8: Tanggapan Responden Tentang Komitmen Manajemen Dalam Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000

No	Kategori	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
1	Baik	29	88%
2	Tidak Baik	4	12%
	Jumlah	33	100%

Sumber : Kuesioner penelitian (diolah)

Agar penerapan ISO 9001: 2000 berjalan dengan baik sesuai dengan persyaratan maka sangat diperlukan komitmen yang penuh dari manajemen puncak itu terbukti 29 responden atau 88% menyatakan baik, namun 4 responden atau 12% menyatakan tidak baik karena selama kerja masih ada yang belum pernah mengikuti seminar atau pelatihan tentang pentingnya penerapan ISO 9001:2000.

b. Fokus pada pelanggan

Fokus pada pelanggan adalah bahwa manajemen puncak harus memastikan bahwa persyaratan telah ditentukan dan dipenuhi untuk mencapai kepuasan pelanggan.

Klausal ini memaksa keterlibatan manajemen puncak dengan kebutuhan-kebutuhan pelanggan. Manajemen puncak harus menjamin bahwa kebutuhan pelanggan ditetapkan dengan tujuan peningkatan kepuasan pelanggan. PT. Jasa Raharja (persero) Cabang Riau telah menetapkan kebutuhan pelanggan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan. Kebutuhan pelanggan tersebut seperti sarana dan

prasarana pendukung dalam pelayanan juga telah dipenuhi untuk memberikan kepuasan bagi pelanggan.

Tabel V.9: Tanggapan Responden Tentang Fokus pada Pelanggan dalam Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000

No	Kategori	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
1	Baik	30	91%
2	Tidak Baik	3	9%
	Jumlah	33	100%

Sumber : Kuesioner penelitian (diolah)

Manajemen puncak harus menjamin bahwa kebutuhan pelanggan ditetapkan dan dipenuhi dengan tujuan peningkatan kepuasan pelanggan dan semua ini sudah terlaksana dengan baik terbukti 30 responden atau 91% menyatakan baik sedangkan 3 responden atau 9% menyatakan tidak baik.

c. Kebijakan mutu

Kebijakan mutu, manajemen puncak harus dapat memastikan bahwa kebijakan mutunya konsisten dengan kebijakan bisnis organisasi secara keseluruhan.

Dari hasil analisa peneliti klausul ini telah dikembangkan agar menjamin bahwa manajemen puncak menetapkan kebijakan untuk kualitas. kebijakan kualitas yang dirumuskan harus memberikan perhatian utama pada komitmen manajemen untuk memenuhi persyaratan-persyaratan dan peningkatan terus menerus efektivitas dari sistem manajemen mutu ISO 9001:2000 serta memberikan suatu kerangka kerja untuk menetapkan peninjauan ulang tujuan-tujuan kualitas.

Tabel V.10: Tanggapan Responden Tentang Kebijakan Mutu dalam Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000

No	Kategori	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
----	----------	-------------------	----------------

1	Baik	29	88%
2	Tidak Baik	4	12%
	Jumlah	33	100%

Sumber : Kuesioner penelitian (diolah)

PT. Jasa Raharja (persero) Cabang Riau telah melakukannya dengan baik terlihat dari 29 responden atau 88% menyatakan baik hanya 4 responden atau 12% yang menyatakan tidak baik.

d. Perencanaan sistem manajemen mutu

Terdiri dari tujuan kualitas dan perencanaan system manajemen kualitas. Tujuan-tujuan kualitas harus dapat diukur dan konsisten dengan kebijakan kualitas untuk peningkatan terus menerus. PT. Jasa Raharja (persero) Cabang Riau dalam hal ini juga telah menetapkan tujuan penerapan system manajemen mutu, tujuan tersebut antara lain :

1. Menjadi Perusahaan terkemuka dibidang asuransi kerugian, dengan mengutamakan pelayanan sejalan dengan tuntutan masyarakat.
2. Menerapkan sistem kerja terpadu dengan menjadikan mutu sebagai budaya kerja yang mendukung kegiatan perusahaan yang efisien dan produktif.

Tabel V.11: Tanggapan Responden Tentang Perencanaan dalam Penerapan

Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000

No	Kategori	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
1	Baik	30	91%
2	Tidak Baik	3	9%
	Jumlah	33	100%

Sumber : Kuesioner penelitian (diolah)

Diketahui bahwa 30 responden atau 91% menyatakan perencanaan sudah baik penerapannya, hanya 3 responden atau 9% yang menyatakan tidak baik.

e. Tanggung jawab, wewenang dan komunikasi

Klausal ini dari hasil analisis peneliti menetapkan bahwa setiap pekerjaan dilakukan sesuai dengan tanggung jawab, memiliki wewenang yang jelas serta memiliki komunikasi yang baik. Apabila setiap pekerjaan tidak dilakukan dengan tanggung jawab dan tidak memiliki wewenang yang jelas serta tidak memiliki komunikasi yang baik tentu saja akan menjadi penghambat dalam penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2000 yang dimana tanggung jawab, wewenang dan komunikasi merupakan salah faktor penentu dalam penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2000. Pada PT. Jasa Raharja (persero) Cabang Riau tanggung jawab, wewenang dan komunikasi telah diatur dengan sebaik mungkin, mulai dari penyusunan struktur organisasi, uraian kerja, wewenang-wewenang dan komunikasi vertikal ataupun horizontal telah tersusun dengan baik dan tertuang dalam buku manual mutu PT. Jasa Raharja (persero) Cabang Riau. Uraian diatas menunjukkan adanya faktor pendukung PT. Jasa Raharja (persero) Cabang Riau dalam hal tanggung jawab, wewenang dan komunikasi.

Untuk mengetahui sejauh mana tanggung jawab, wewenang dan komunikasi tersebut dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel V.12: Tanggapan Responden Tentang Tanggung Jawab, Wewenang, dan Komunikasi dalam Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000

No	Kategori	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
1	Baik	29	88%

2	Tidak Baik	4	12%
	Jumlah	33	100%

Sumber : Kuesioner penelitian (diolah)

Diketahui bahwa tanggung jawab, wewenang dan komunikasi telah diatur dengan sebaik mungkin, mulai dari penyusunan struktur organisasi, uraian kerja, wewenang dan komunikasi vertikal ataupun horizontal telah tersusun dengan baik terbukti 29 responden atau 88% menyatakan baik dan hanya 4 responden atau 12% yang menyatakan tidak baik.

f. Tinjauan manajemen

Tinjauan ulang manajemen adalah usaha untuk melihat kembali manajemen yang telah diterapkan.

Hasil analisis peneliti pada klausul ini adalah ISO 9001:2000 menyatakan bahwa manajemen puncak harus meninjau ulang sistem manajemen kualitas ISO 9001:2000 serta menetapkan dan merencanakan periode waktu peninjauan ulang manajemen agar menjamin keberlangsungan kesesuaian, kelengkapan, dan efektivitas dari sistem manajemen kualitas. Adapun faktor pendukung PT. Jasa Raharja (persero) Cabang Riau dalam hal tinjauan manajemen ini adalah dengan telah ditunjuknya seseorang sebagai kepala tim audit internal untuk mengevaluasi penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2000 sebagai bukti pengalokasian sumber daya manusia yang memadai.

Untuk mengetahui hal tersebut dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel V.13: Tanggapan Responden Tentang Tinjauan Ulang Manajemen dalam Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000

No	Kategori	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
1	Baik	31	94%
2	Tidak Baik	2	6%
	Jumlah	33	100%

Sumber : Kuesioner penelitian (diolah)

Penerapan tinjauan ulang manajemen telah dilaksanakan dengan baik terlihat dari 31 responden atau 94% menyatakan baik meskipun masih ada 2 responden atau 6% yang menyatakan tidak baik karena terkadang masih terdapat ketidaktepatan dalam tindak lanjut namun itu sangat jarang terjadi.

Dari hasil pembahasan dan analisa tabel-tabel diatas, untuk mengetahui lebih jelas besarnya perbandingan jumlah dan persentase dapat dilihat hasil rekapitulasi pada tabel V.14 di bawah ini:

Tabel V.14: Rekapitulasi Hasil Tanggapan Responden tentang Tanggung Jawab Manajemen Dalam Penerapan SMM ISO 9001: 2000.

No	Tanggung Jawab Manajemen	Kategori		Jumlah (Orang)
		Baik	Tidak baik	
1	Komitmen Manajemen	29	4	33
2	Fokus pada Pelanggan	30	3	33
3	Kebijakan Mutu	29	4	33
4	Perencanaan	30	3	33
5	Tanggung jawab, wewenang dan komunikasi	29	4	33
6	Tinjauan ulang manajemen	31	2	33

	Rata-rata	30 91%	3 9%	33 100%
--	-----------	-----------	---------	------------

Sumber : Kuesioner penelitian (diolah)

Dari hasil analisa data diketahui bahwa perbandingan rata-rata persentase yang menyatakan baik adalah 91% sedangkan yang menyatakan tidak baik adalah 9% maka dapat disimpulkan bahwa tanggung jawab manajemen dalam penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2000 telah terlaksana dengan baik.

5.5 Manajemen Sumber Daya

Organisasi harus menetapkan dan menyediakan sumber daya yang diperlukan untuk menerapkan dan memelihara system manajemen mutu dan terus menerus memperbaiki keefektifannya, dan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dengan memenuhi kepuasan pelanggan.

Tabel V. 15: Jumlah Karyawan Berdasarkan Tingkat Jabatan, Tingkatan Pendidikan dan Masa Kerja Pada PT. Jasa Raharja (persero) Cabang Riau Tahun 2009

No	Jabatan	Tingkat Pendidikan	Masa Kerja (tahun)
1	Ka. Cabang	S2	28
2	Ka. Bag. Pelayanan Klaim	SLTA	28
3	Ka. Bag. Administrasi	SI	26
4	Ka. Bag. Teknik	SI	26

5	Ka. Bag. Pelayanan	SI	18
6	Ka. Sub. Bag. Adm. Pelayanan	D3	23
7	Ka. Sub. Bag. Ops Iw	SI	25
8	Ka. Sub. Bag. Akuntansi & Ku	SI	19
9	Ka. Sub. Bag. Ops. Sw	SI	24
10	Ka. Sub. Bag. Sdm & Umum	SLTA	29
11	Ka. Sub. Bag. Pel. Klaim	SI	27
12	Ka. Sub. Bag. Humas & Hukum	SI	28
13	Ka. Sub. Bag. PKBL	SI	25
14	Ajun PKBL	SI	27
15	Ajun Komputer	SI	12
16	Kasir Cabang	SLTA	20
17	Ajun Pel. Klaim	SI	24
18	Ajun Akuntansi & Keuangan	D3	24
19	Ajun Ops. Sw	SI	12
20	Ajun Arsiparis	SLTA	12
21	Ajun Administrasi	SLTA	13
22	Ajun Teknik	SLTA	25
23	Ajun KPJR	SLTA	10
24	Pj. KPJR	SLTA	10
25	Pj. Ops & Pelayanan	SI	10
26	Pj. PKBL	SLTA	26
27	Pj. Administrasi	SLTA	10
28	Ajun Arsiparis	D3	7
29	Pj. Samsat Pekanbaru Kota	D3	6
30	Pj. Adm. Ops. IW	SLTA	7
31	Pj. Pelayanan Klaim	SI	5
32	Pj. Adm. Keuangan	SI	3
33	Ajun Ops. IW	SLTA	2

Sumber: PT. Jasa Raharja (persero) Cabang Riau

a. Penyediaan Sumber Daya

Klausal ini dari hasil analisis peneliti menyatakan bahwa suatu organisasi harus menetapkan dan memberikan sumber-sumber daya yang diperlukan secara tepat untuk menerapkan dan mempertahankan sistem manajemen mutu ISO 9001:2000

serta meningkatkan kepuasan pelanggan. Faktor pendukung dalam penyediaan sumber daya manusia di PT. Jasa Raharja (persero) Cabang Riau ini adalah adanya kesadaran PT. Jasa Raharja (persero) Cabang Riau untuk menempatkan orang yang tepat di tempat yang tepat berdasarkan pendidikan dan pelatihan serta pengalaman kerja karyawan.

Untuk melihat bagaimana perusahaan melakukan penyediaan sumber daya dalam penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001: 2000 dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel V.16: Tanggapan Responden Tentang Penyediaan Sumber Daya dalam Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000

No	Kategori	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
1	Baik	31	94%
2	Tidak Baik	2	6%
	Jumlah	33	100%

Sumber : Kuesioner penelitian (diolah)

Dari hasil penelitian menyatakan bahwa untuk memastikan sumber daya manusia yang kompeten tersedia, maka PT. Jasa Raharja (persero) Cabang Riau melakukan kegiatan pendidikan dan pelatihan yang bertujuan untuk menguatkan kompetensi karyawan. Terbukti 31 responden atau 94% menyatakan baik dalam penyediaan sumber daya dan hanya 2 responden atau 6% saja yang menyatakan tidak.

b. Sumber daya Manusia

Klausal ini dari hasil analisis peneliti menyatakan bahwa personel yang bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas harus memiliki kompetensi yang

berkait berkaitan dengan pendidikan yang relevan, pelatihan, keterampilan dan pengalaman. Dalam hal ini PT. Jasa Raharja (persero) Cabang Riau melakukan proses penerimaan personel yang bertanggung jawab dalam melaksanakan pembelajaran yang sesuai. Kebijakan PT. Jasa Raharja (persero) Cabang Riau tersebut merupakan faktor pendukung pada pembahasan sumber daya manusia.

Untuk itu perusahaan sangat penting memberikan pelatihan yang mendukung kinerja sumber daya manusia tersebut dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga perusahaan menerima timbale baliknya. Untuk mengetahui hal tersebut dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel V.17: Tanggapan Respdnen Tentang Sumber Daya Manusia dalam Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000

No	Kategori	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
1	Baik	27	82%
2	Tidak Baik	6	18%
	Jumlah	33	100%

Sumber : Kuesioner penelitian (diolah)

Dari tabel diketahui bahwa 27 responden atau 82% menyatakan pernah mengikuti pelatihan, seminar dan lokakarya tentang pelaksanaan pekerjaan dan implementasi sistem manajemen mutu ISO 9001: 2000 sedangkan yang menyatakan tidak pernah adalah 6 responden atau 18%.

c. Prasarana

Klausal ini dari hasil analisis peneliti menyatakan bahwa manajemen organisasi harus menetapkan, menyediakan dan memelihara infrastruktur tang diperlukan untuk mencapai kesesuaian terhadap persyaratan mutu. PT. Jasa Raharja

(persero) Cabang Riau dalam hal ini menetapkan, menyediakan dan memelihara infrastruktur yang diperlukan untuk mencapai kesesuaian terhadap persyaratan mutu seperti membangun gedung perkantoran dan fasilitas pendukungnya yang meliputi ruang perkantoran, gudang, peralatan proses baik berupa perangkat keras maupun perangkat lunak, peralatan pendukung, seperti genset, komputer dan alat komunikasi. Uraian yang penulis jabarkan merupakan faktor pendukung yang terdapat pada PT. Jasa Raharja (persero) Cabang Riau peneliti dapatkan dari hasil observasi peneliti di PT. Jasa Raharja (persero) Cabang Riau dalam pembahasan prasarana.

Untuk mengetahui hal tersebut dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel V.18: Tanggapan Responden Tentang Infrastruktur dalam Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000

No	Kategori	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
1	Baik	31	94%
2	Tidak Baik	2	6%
	Jumlah	33	100%

Sumber : Kuesioner penelitian (diolah)

Dari tabel diatas terlihat 31 responden atau 94% menyatakan tentang infrastruktur dalam penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2000 telah diterapkan dengan baik karena hanya 2 responden atau 6% saja yang menyatakan dalam penyediaan fasilitas-fasilitas pendukung masih kurang lengkap.

d. Lingkungan kerja

Klausal ini menyatakan bahwa organisasi harus mendefenisikan lingkungan kerja yang sesuai serta menetapkan dan mengelola kerja itu untuk mencapai kesesuaian terhadap persyaratan mutu. Dari hasil observasi penulis pada lingkungan

kerja di PT. Jasa Raharja (persero) Cabang Riau. Fasilitas tersebut seperti adanya pendingin ruangan, sarana komunikasi, sarana informasi baik elektronik maupun non elektronik, ruang kerja yang luas, dan lain-lain. Kenyamanan yang diberikan oleh PT. Jasa Raharja (persero) Cabang Riau tersebut merupakan faktor pendukung yang dimiliki PT. Jasa Raharja (persero) Cabang Riau dalam hal lingkungan kerja yang telah memberikan kenyamanan bagi karyawan di PT. Jasa Raharja (persero) Cabang Riau.

Untuk mengetahui bagaimana pengelolaan lingkungan kerja dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel V.19: Tanggapan Responden Tentang Lingkungan Kerja dalam Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000

No	Kategori	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
1	Baik	31	94%
2	Tidak Baik	2	6%
	Jumlah	33	100%

Sumber : Kuesioner penelitian (diolah)

PT. Jasa Raharja (persero) telah memberikan kenyamanan bagi karyawannya dengan memberikan fasilitas yang memadai dalam lingkungan kerja itu terbukti 31 responden atau 94% menyatakan nyaman dengan lingkungan kerjanya hanya 2 responden atau 6% saja yang menyatakan tidak nyaman dengan lingkungan kerjanya.

Berdasarkan hasil pembahasan dan analisa dari tabel-tabel diatas dapat diketahui dengan jelas besarnya perbandingan jumlah atau persentase setiap klausul yang dapat dilihat pada hasil rekapitulasi yang ada pada tabel di bawah ini:

Tabel V.20: Rekapitulasi Hasil Tanggapan Responden tentang Manajemen**Sumber Daya dalam Penerapan SMM ISO 9001: 2000.**

No	Manajemen Sumber Daya	Kategori		Jumlah (Orang)
		Baik	Tidak baik	
1	Penyediaan Sumber Daya	31	2	33
2	Sumber daya manusia	27	6	33
3	Infrastruktur	31	2	33
4	Lingkungan kerja	31	2	33
	Rata-rata	30 (91%)	3 (9%)	33 (100%)

Sumber : Kuesioner penelitian (diolah)

Dari tabel diatas diketahui bahwa rata-rata respnden yang mengatakan manajemen sumber daya dilakukan dengan baik sebanyak 30 responden atau 91% dan yang mengatakan tidak baik adalah 3 responden atau 9%. Berdasarkan tabel rekapitulasi tersebut dapat dilihat perbandingan bahwa penyediaan sumber daya, infrastruktur dan lingkungan kerja sudah diterapkan dengan baik namun sumber daya manusia sangat perlu diperhatikan ditingkatkan jika ingin mempertahankan sistem manajemen mutu ISO 9001: 2000 karena karyawan merupakan ujung tombak dari sebuah perusahaan maka jika perusahaan tidak memperhatikan kualitas dari karyawannyahal tersebut pasti berdampak pada pencapaian tujuan perusahaan melalui cara-cara yang sudah ditentukan. Karyawan yang tidak memahami bahkan tidak mengetahui arti pentingnya sistem manajemen mutu ISO 9001: 2000 bagi perusahaan merupakan faktor penghambat terhadap penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2000. ini berarti bahwa manajemen sumber daya PT. Jasa Raharja (persero)

cabang Riau masih kurang efektif dan hal tersebut merupakan faktor penghambat dalam penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2000.

5.6 Realisasi Produk

Realisasi produk adalah usaha berkaitan dengan kegiatan menghasilkan pelayanan jasa yang tetap konsisten dengan persyaratan-persyaratan system manajemen mutu ISO 9001:2000 yang telah ditetapkan.

a. Perencanaan realisasi produk (jasa)

Perencanaan realisasi sesuai dengan perumusan pedoman dan prosedur yang telah ditentukan, dalam hal perencanaan realisasi produk (jasa) ini, faktor pendukung yang terdapat pada PT. Jasa Raharja (persero) Cabang Riau seperti, sasaran mutu dan persyaratan pelayanan yang telah disusun dan menyediakan sumber daya yang dibutuhkan untuk aktivitas telah baik dan dapat menjadi faktor pendukung yang potensial dalam penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2000 di PT. Jasa Raharja (persero) Cabang Riau.

Untuk mengetahui bagaimana perencanaan realisasi jasa dalam penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001: 2000 dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel V.21: Tanggapan Responden Tentang Perencanaan Realisasi Produk (jasa) dalam Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000

No	Kategori	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
1	Baik	30	91%
2	Tidak Baik	3	9%
	Jumlah	33	100%

Sumber : Kuesioner penelitian (diolah)

Dari tabel diketahui bahwa 30 responden atau 91% mengatakan bahwa perencanaan realisasi produk (jasa) telah diterapkan dengan baik sesuai dengan persyaratan yang ditetapkan sedangkan 3 responden atau 9% mengatakan bahwa perencanaan realisasi produk(jasa) tersebut belum diterapkan dengan baik sesuai dengan persyaratan yang sudah ditentukan.

b. Proses berkaitan dengan pelanggan

Organisasi menentukan persyaratan yang berhubungan dengan pelayanan, meninjau persyaratan yang berhubungan dengan pelayanan, dan menentukan dan menerapkan peraturan yang efektif untuk berkomunikasi dengan konsumen. Dalam hal ini ISO 9001:2000 menetapkan bahwa perusahaan harus menetapkan proses-proses yang berkaitan dengan pelanggan. Sedangkan proses-proses yang berkaitan dengan pelanggan tersebut yang disusun oleh PT. Jasa Raharja (persero) Cabang Riau tersusun pada buku manual mutu PT. Jasa Raharja (persero) Cabang Riau. Dalam proses yang berkaitan dengan pelanggan faktor pendukungnya adalah dengan telah disusunnya persyaratan pelayanan yang dinyatakan pelanggan seperti tingkat pelayanan, fasilitas pelayanan dan administrasi pelayanan.

Untuk melihat bagaimana usaha dari perusahaan dalam melakukan proses yang terkait dengan pelanggan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel V.22: Tanggapan Responden Tentang Proses yang Terkait dengan Pelanggan dalam Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000

No	Kategori	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
1	Baik	32	97%

2	Tidak Baik	1	3%
	Jumlah	33	100%

Sumber : Kuesioner penelitian (diolah)

Terbukti bahwa 32 responden atau 97% mengatakan bahwa perusahaan sudah melakukan komunikasi eksternal kepada pelanggan dengan baik untuk menguji apakah pelayanan yang diberikan diterima dengan baik atau tidak, sementara 1 responden atau 3% mengatakan bahwa usaha tersebut belum dilakukan dengan baik.

c. Penetapan persyaratan yang berkaitan dengan jasa

Dari hasil analisis peneliti klausul ini menetapkan bahwa perusahaan harus menetapkan persyaratan yang berkaitan dengan jasa. Penetapan ini harus dilakukan sebelum ikrar perusahaan untuk memberikan pelayanan kepada pelanggan. Dan dari hasil observasi peneliti dalam hal ini ada faktor pendukung dalam penetapan persyaratan yang berkaitan dengan jasa, faktor pendukung tersebut adalah adanya kerjasama dari semua karyawan PT. Jasa Raharja (persero) Cabang Riau yang terlibat dalam penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2000 yang telah menyusun semua persyaratan yang berkaitan dengan jasa, faktor pendukung ini berlaku pula pada klausul yang lain seperti tinjauan persyaratan yang berkaitan dengan jasa.

Untuk mengetahui bagaimana ketentuan produksi dan pelayanan dalam penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2000 dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel V.23: Tanggapan Responden Tentang Penetapan Persyaratan yang Berkaitan dengan Jasa dalam Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000

No	Kategori	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
----	----------	-------------------	----------------

1	Baik	31	94%
2	Tidak Baik	2	6%
	Jumlah	33	100%

Sumber : Kuesioner penelitian (diolah)

PT. Jasa Raharja (persero) Cabang Riau telah melakukannya terbukti 31 responden atau 94% mengatakan bahwa penetapan persyaratan yang berkaitan dengan jasa sudah ditentukan dan diterapkan dengan baik sedangkan 2 responden atau 6% mengatakan bahwa belum diterapkan dengan.

d. Pengendalian sarana pemantauan dan pengukuran

Dalam hal ini ISO 9001:2000 menetapkan agar perusahaan menetapkan pengendalian sarana dan pengukuran. Dalam hal ini faktor pendukungnya adalah adanya sarana pemantauan dan pengukuran pelayanan PT. Jasa Raharja (persero) Cabang Riau. Sarana pemantauan dan pengukuran tersebut adalah melalui rapat tinjauan manajemen yang diikuti oleh semua unit yang di ISO guna perbaikan ketidaksesuaian yang dilakukan per triwulan.

Untuk mengetahui bagaimana tanggapan responden tentang pengendalian, pengukuran dan pemantauan dalam usaha realisasi produk dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel V.24: Tanggapan Responden Tentang Pengendalian, Pengukuran dan Pemantauan dalam Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000

No	Kategori	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
1	Baik	31	94%
2	Tidak Baik	2	6%
	Jumlah	33	100%

Sumber : Kuesioner penelitian (diolah)

Dalam hal ini ISO 9001:2000 menetapkan agar perusahaan menetapkan pengendalian sarana pemantauan dan pengukuran. PT. Jasa Raharja (persero) Cabang Riau melakukan pemantauan dan pengukuran melalui buku log book permasalahan, jika terjadi ketidak sesuaian maka masalah tercatat dalam buku log book permasalahan, semua itu sudah terlaksana dengan baik terbukti 31 responden atau 94% menyatakan baik sedangkan 2 responden atau 6% mengatakan tidak baik. Untuk melihat secara keseluruhan penerapan realisasi produk (jasa) dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel V.25: Rekapitulasi Hasil Tanggapan Responden tentang Realisasi Produk dalam Penerapan SMM ISO 9001: 2000.

No	Tanggung Jawab Manajemen	Kategori		Jumlah (Orang)
		Baik	Tidak baik	
1	Perencanaan realisasi produk	30	3	33
2	Proses yang terkait dengan pelanggan	32	1	33
3	Penetapan persyaratan yang berkaitan dengan dengan jasa	31	2	33
4	Pengendalian, pengukuran dan pemantauan	31	2	33
	Rata-rata	31 (94%)	2 (6%)	33 (100%)

Sumber : Kuesioner penelitian (diolah)

Dari tabel V.24 diketahui bahwa rata-rata persentase yang mengatakan usaha realisasi produk telah diterapkan dengan baik adalah 94% dan yang mengatakan tidak baik adalah 6%. Itu berarti bahwa realisasi produk sesuai dengan yang telah direncanakan.

5.7 Analisis, Pengukuran dan Peningkatan

Semua organisasi bertujuan agar sistem operasionalnya berjalan dengan efektif, efisien dan adaptif sehingga perlu diadakan analisis data, pengukuran kinerja dan peningkatan yang berkelanjutan. Pengukuran, analisis dan peningkatan adalah usaha untuk mengukur, pemantauan analisis dan peningkatan yang diperlukan untuk menjamin penerapan system manajemen mutu ISO 9001:2000.

a. Pengukuran dan pemantauan

PT. Jasa Raharja (persero) Cabang Riau menerapkan pemantauan dan pengukuran proses melalui pengecekan hasil pelayanan jasa maupun pemantauan selama proses pelaksanaan dengan dilakukan audit internal untuk menguji aktifitas-aktifitas pekerjaan dan implementasi dari system manajemen mutu yang sedang diterapkan. Setelah dilakukan audit dilakukan juga pencatatan hasil dan diambil tindakan koreksi atas kekurangan-kekurangan yang ditemukan dalam audit kualitas internal.

Untuk mengetahui bagaimana perusahaan melakukan analisis, pengukuran dan pemantauan dalam penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001: 2000 dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel V.26: Tanggapan Responden Tentang Pengukuran dan Pemantauan dalam Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000

No	Kategori	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
1	Baik	29	88%
2	Tidak Baik	4	12%
	Jumlah	33	100%

Sumber : Kuesioner penelitian (diolah)

PT. Jasa Raharja (persero) Cabang Riau menerapkan pemantauan dan pengukuran proses melalui pengecekan hasil pelayanan jasa maupun pemantauan selama proses pelaksanaan, semua itu sudah terlaksana dengan baik terbukti 29 responden atau 88% mengatakan bahwa pengukuran dan pemantauan terhadap pelanggan dan audit internal telah dilaksanakan dengan baik sedangkan 4 responden atau 12% mengatakan bahwa pengukuran dan pemantauan kepuasan pelanggan dan audit internal tidak dilaksanakan dengan baik karena adanya audit internal yang tidak dijadwalkan.

b. Pengendalian produk yang tidak sesuai

PT. Jasa Raharja (persero) Cabang Riau dalam pengendalian produk (jasa) jika terjadi ketidak sesuaian maka masalah tercatat dalam buku log book permasalahan dan setiap tiga bulan dilakukan evaluasi pencapaian sasaran mutu, jika ada ketidak sesuaian sasaran mutu yang ditentukan maka dilakukan rapat tinjauan manajemen yang diikuti oleh semua unit yang di ISO guna perbaikan ketidaksesuaian secara terus menerus.

Untuk mengetahui bagaimana usaha perusahaan melaksanakan pengendalian produk (jasa) yang tidak sesuai dalam usaha pengukuran, analisa dan perbaikan dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel V.27: Tanggapan Responsen Tentang Pengendalian Produk (jasa) yang Tidak Sesuai dalam penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000

No	Kategori	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
1	Baik	29	88%

2	Tidak Baik	4	12%
	Jumlah	33	100%

Sumber : Kuesioner penelitian (diolah)

Semua ini telah dilakukan dengan baik terbukti 29 responden atau 88% mengatakan bahwa perusahaan telah melakukan pengendalian produk (jasa) yang tidak sesuai dengan baik dan 4 responden atau 12% mengatakan bahwa masih ditemukan produk (jasa) yang tidak sesuai dengan persyaratan.

c. Analisis Data

Analisis data di PT. Jasa Raharja (persero) Cabang Riau sejauh pengamatan peneliti mempunyai faktor pendukung. Faktor pendukung tersebut seperti adanya sumber daya manusia yang berkompeten dalam melakukan analisis data yang ada di PT. Jasa Raharja (persero) Cabang Riau. Untuk menganalisa sistem manajemen mutu, setiap divisi membuat suatu daftar untuk kebutuhan analisa dari tujuan mutu bidang yang telah ditetapkan. Input analisa didapat dari laporan dan monitoring pencapaian, selanjutnya dianalisa untuk mendapatkan tindak lanjut apa yang akan dilakukan.

Untuk mengetahui bagaimana analisa, pengukuran dan peningkatan dalam penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001: 2000 perlu juga diperhatikan tentang analisa data yang dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel V.28: Tanggapan Responden Tentang Analisa Data dalam Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000

No	Kategori	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
1	Baik	30	91%
2	Tidak Baik	3	9%
	Jumlah	33	100%

Sumber Kuesioner penelitian (diolah)

Semua ini telah dilakukan dengan baik terbukti 30 responden atau 91% mengatakan bahwa perusahaan telah melakukan analisa data dengan baik sedangkan 3 responden atau 9% mengatakan analisa data yang diterapkan pada perusahaan masih belum baik.

d. Peningkatan

Peningkatan yang berkesinambungan harus diadakan sebagai sasaran strategis dalam rangka mempertinggi kinerja organisasi dan keuntungan pelanggan, termasuk pihak yang berkepentingan lainnya.

Perbaikan berkelanjutan yang dilakukan PT. Jasa Raharja (persero) Cabang Riau merupakan bukti bahwasannya PT. Jasa Raharja (persero) Cabang Riau selalu melakukan evaluasi untuk mengetahui hasil dari pelayanannya, dan apabila ditemukan penyimpangan pelayanan PT. Jasa Raharja (persero) Cabang Riau segera memperbaikinya. Dalam hal ini faktor pendukungnya adalah adanya motivasi dari PT. Jasa Raharja (persero) Cabang Riau untuk memberikan kepuasan kepada pelanggannya.

Dan hal terakhir yang harus diperhatikan oleh perusahaan dalam usaha pengukuran, analisa dan perbaikan adalah peningkatan yang secara terus menerus harus dilakukan. Hal tersebut dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel V.29: Tanggapan Responden Tentang Peningkatan dalam Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000

No	Kategori	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
1	Baik	29	88%

2	Tidak Baik	4	12%
	Jumlah	33	100%

Sumber : Kuesioner penelitian (diolah)

Maka dapat disimpulkan bahwa peningkatan dalam penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000 telah diterapkan dengan baik terbukti 29 responden atau 88% mengatakan bahwa perusahaan telah melakukan peningkatan terus menerus dengan baik sedangkan 4 responden atau 12% mengatakan tidak baik karena dalam melaksanakan kegiatan sehari-hari jarang melakukan tindakan korektif atau pencegahan..

Untuk melihat secara keseluruhan usaha perusahaan dalam melakukan analisa, pengukuran dan peningkatan dapat dilihat rekapitulasi pada tabel dibawah:.

Tabel V.30: Rekapitulasi Hasil Tanggapan Responden tentang Pengukuran, Analisis dan Peningkatan dalam Penerapan SMM ISO 9001: 2000.

No	Analisis, Pengukuran dan Peningkatan	Kategori		Jumlah (Orang)
		Baik	Tidak baik	
1	Pengukuran dan pemantauan	29	4	33
2	Pengendalian produk yang tidak sesuai	29	4	33
3	Analisis data	30	3	33
4	Peningkatan	29	4	33
	Rata-rata	29 (88%)	4 (12%)	33 (100%)

Sumber : Kuesioner penelitian (diolah)

Hasil rekapitulasi tentang pengukuran, analisa dan peningkatan rata-rata responden mengatakan bahwa pengukuran, analisa dan peningkatan dalam penerapan sistem manajemen mutu telah diterapkan dengan baik sebanyak 29 orang sedangkan 4 orang mengatakan tidak baik. Pada tabel V.25 dapat dilihat analisa data telah baik namun pengukuran dan pemantauan, pengendalian produk yang tidak sesuai dan peningkatan masih kurang baik. Maka diambil kesimpulan bahwa analisa, pengukuran dan peningkatan belum optimal. Jika PT. Jasa Raharja (persero) cabang Riau masih ingin tetap memiliki sertifikat ISO 9001: 2000 maka setiap klausal-klausal yang ada harus diperhatikan dan diterapkan dengan baik karena sistem manajemen mutu ISO 9001: 2000 mengharuskannya.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan uraian pada bab sebelumnya maka penulis dapat mengambil kesimpulan antara lain:

1. PT. Jasa Raharja (persero) cabang Riau adalah satu badan usaha milik Negara (BUMN) dibawah pembinaan departemen keuangan RI. Sebagai perusahaan yang bergerak dalam bidang pelayanan santunan.
2. PT. Jasa Raharja (Persero) cabang Riau mengalami perubahan signifikan setelah menerapkan sistem manajemen mutu ISO 9001:2000 yang sebelum menerapkan sistem manajemen mutu ISO 9001:2000 tidak ada atau tidak dilakukan. yaitu penyelesaian santunan maksimal satu hari setelah berkas lengkap diajukan oleh klaimen kepada perusahaan. Jika terjadi ketidaksesuaian maka masalah tercatat dalam buku log book permasalahan.
3. Sertifikat ISO 9001:2000 yang diperoleh oleh PT. Jasa Raharja (persero) cabang Riau adalah sebagai bukti bahwa sistem manajemen mutu perusahaan telah sesuai dengan persyaratan yang ditetapkan. Namun sertifikat tersebut bisa dicabut bila tidak dipertahankan, dengan melakukan perbaikan dan peningkatan secara konsisten dan terus menerus.
4. Berdasarkan hasil observasi, interview dan kuisisioner, kemudian dianalisa penulis mengambil kesimpulan bahwa penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2000 telah dilaksanakan dengan baik. Ini juga dapat dilihat dari jawaban responden yang rata-rata menyatakan baik pada setiap variabel penelitian,

walaupun masih ada yang menyatakan tidak baik namun jumlahnya kecil dari sampel yang ada.

6.2 Saran

1. Perusahaan tetap harus mempertahankan sistem manajemen mutu yang telah diterapkan dan tetap melakukan perbaikan dan peningkatan agar perusahaan lebih kompeten dalam persaingan pasar domestik dan luar negeri.
2. Sertifikat ISO 9001:2000 yang telah diperoleh harus dipertahankan dengan penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2000 secara konsisten dan terus menerus.
3. Masih ada responden yang menyatakan tidak baik menandakan tidak semua anggota organisasi paham atau merasakan dampak penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2000 pada PT. Jasa Raharja (persero) cabang Riau. Perusahaan harus mensosialisasikan dan melakukan pendidikan dan latihan pada anggota-anggota organisasi yang memiliki peranan vital dalam perusahaan, sehingga pegawai paham dan peduli terhadap pentingnya penerapan ISO 9001:2000.

DAFTAR PUSTAKA

- Elizabeth Nababan, Besty. 2007. *Analisis Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000 pada PT. Dimensi Barumas Perdana Pekanbaru*, Skripsi UNRI, Tidak Di Publikasikan.
- Fassarozi, Eka.2009. *Analisis Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000 di Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau*, Skripsi UIN SUSKA RIAU, Tidak Di Publikasikan.
- Gaspersz, Vincent. 2003. *ISO 9001:2000 and continual Quality Improvement*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Gaspersz, Vincent. 2005. *ISO 9001:2000 and continual quality improvement*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Gaspersz, Vincent. 2005. *Total Quality Manajemen*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Gaspersz, Vincent. 2006. *Total Quality Manajement (TQM) untuk praktisi bisnis dan industri*. Jakarta: Gramedia pustaka utama.
- Hardjosoedarmanto, soewarso. 2002. *Bacaan terpilih tentang Total Quality Manajement*. Yogyakarta: andi
- Harjanto, Eddy. 2007. *Manajemen operasi*. Jakarta: Grasindo.
- <http://ariefrac.wordpress.com/category/pengertian-sop/>
- <http://ezaman.multiply.com/journal/item/9/Benchmark>
- <http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/03/reengineering-sumber-daya-manusia.html>
- <http://klik.uph.edu/ISO/what ISO.phpz>
- <http://nirzastiei.blogspot.com/2008/08/downsizing-kiat-merampingkan-perusahaan.html>

<http://one.indoskripsi.com/node/8195>

<http://www.angelfire.com/id/akademika/mskanban98.html>

<http://www.isoqar.com/ISO 9001/qualintro.htm>

Ibrahim, Buddy. 2000. *TQM (Total Quality Manajemen): panduan menghadapi persaingan global*. Jakarta: Djambatan.

Kasim, Iskandar. 2005. *Manajemen Perubahan*. Bandung: Alfabeta.

Lupiyoadi, Rambat dan Hamdani. 2006. *Manajemen pemasaran jasa*. Jakarta: Salemba empat.

Riswandi, Joni. 2009. *Analisis Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000 pada PT. Deka Petrindo Duri*, Skripsi UNRI, Tidak Di Publikasikan.

Sekaran, Uma. 2006. *Research Method for Business*. Jakarta: Salemba empat.

Siswanto. 2005. *Pengantar manajemen*. Bandung: Bumi aksara.

Umar, Husein. 2003. *Metode Riset Bisnis*. Jakarta: Gramedia pustaka utama.

Umarmi, Rusmi. 2005. *Analisis Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000 pada PT. (persero) Pelabuhan Indonesia Cabang Dumai*, Skripsi UNRI, Tidak Di Publikasikan.

Yamit, Zulian. 2003. *Manajemen produksi dan operasi*. Yogyakarta: Ekonesia.

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
IV.1 Besar Santunan Menurut UU No. 33 Tahun 1964.....	53
IV.2 Besar Santunan Menurut UU No. 34 Tahun 1964.....	56
V.1 Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin.....	61
V.2 Karakteristik Responden Menurut Umur	61
V.3 Karakteristik Responden Menurut Tingkat Pendidikan.....	62
V.4 Karakteristik Responden Menurut Pekerjaan.....	62
V.5 Tanggapan Responden Tentang Persyaratan Umum dalam Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000.....	65
V.6 Tanggapan Responden Tentang Persyaratan Dokumentasi dalam Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO.....	66
V.7 Rekapitulasi Hasil Tanggapan Responden Tentang sistem Manajemen Mutu Dalam Penerapan SMM ISO 9001 : 2000.....	66
V.8 Tanggapan Responden Tentang Komitmen Manajemen dalam Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000.....	67
V.9 Tanggapan Responden Tentang Fokus pada Pelanggan dalam Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000	68
V.10 Tanggapan Responden Tentang Kebijakan Mutu dalam Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000	69

V.11	Tanggapan Responden Tentang Perencanaan dalam Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000.....	70
V.12	Tanggapan Responden Tentang Tanggung Jawab, Wewenang, dan Komunikasi dalam Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000.....	71
V.13	Tanggapan Responden Tentang Tinjauan Ulang Manajemen dalam Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000.....	72
V.14	Rekapitulasi Hasil Tanggapan Responden Tentang Tanggung Jawab Manajemen Dalam Penerapan SMM ISO 9001: 2000 ...	73
V.15	Jumlah Karyawan Berdasarkan Tingkat Jabatan, Tingkat Pendidikan dan Masa Kerja Pada PT. Jasa Raharja (persero) Cabang Riau.....	74
V.16	Tanggapan Responden Tentang Penyediaan Sumber Daya dalam Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000.....	75
V.17	Tanggapan Respnden Tentang Sumber Daya Manusia dalam Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000.....	76
V.18	Tanggapan Responden Tentang Infrastruktur dalam Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000	77
V.19	Tanggapan Responden Tentang Lingkungan Kerja dalam Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000.....	78

V.20	Rekapitulasi Hasil Tanggapan Responden tentang Manajemen Sumber Daya dalam Penerapan SMM ISO 9001: 2000.....	79
V.21	Tanggapan Responden Tentang Perencanaan Realisasi Produk (jasa) dalam Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000.....	80
V.22	Tanggapan Responden Tentang Proses yang Terkait dengan Pelanggan dalam Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000.....	81
V.23	Tanggapan Responden Tentang Ketentuan Produksi dan Pelayanan dalam Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000.....	82
V.24	Tanggapan Responden Tentang Pengendalian, Pengukuran dan Pemantauan dalam Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000.....	83
V.25	Rekapitulasi Hasil Tanggapan Responden tentang Realisasi Produk dalam Penerapan SMM ISO 9001: 2000.....	84
V.26	Tanggapan Responden Tentang Pengukuran dan Pemantauan dalam Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000.	85
V.27	Tanggapan Responsen Tentang Pengendalian Produk (jasa) yang Tidak Sesuai dalam Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000.....	86

V.28	Tanggapan Responden Tentang Analisa Data dalam Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000	87
V.29	Tanggapan Responden Tentang Peningkatan dalam Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000.	88
V.30	Rekapitulasi Hasil Tanggapan Responden tentang Pengukuran, Analisis dan peningkatan dalam Penerapan SMM ISO 9001: 2000.	89

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
IV.1 Struktur Organisasi PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Riau	41
IV.2 Skema Ahli Waris.....	57